



TAMPEREEN TEKILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

TUULIA REKOLA
TEHOKAS TIETOTYÖHÖN PEREHDYTTÄMINEN

Diplomityö

Tarkastaja: professori Miia Martinsuo
Tarkastaja ja aihe hyväksytty
Teknisten tieteiden tiedekuntaneu-
voston kokouksessa 7. joulukuuta
2016

TIIVISTELMÄ

TUULIA REKOLA: Tehokas tietotyöhön perehdyttäminen

Tampereen teknillinen yliopisto

Diplomityö, 73 sivua, 5 liitesivua

Kesäkuu 2017

Konetekniikan diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma

Pääaine: Teollisuustalous

Tarkastaja: professori Miia Martinsuo

Avainsanat: perehdyttäminen, perehdytys, tietotyö

Tietotyö on yrityksissä yhä merkittävämmässä roolissa, ja siten myös siihen perehdyttämisen merkitys on kasvanut. Tietotyö on usein luonteeltaan strukturoimatonta ja ennalta-arvaamatonta, eivätkä työskentely ja työn tulokset aina ole selkeästi nähtävissä. Nämä tietotyön piirteet vaikuttavat myös perehdyttämiseen. Perehdyttäminen on tärkeää sekä työntekijälle että työnantajalle. Tässä diplomityössä keskitytään tarkastelemaan uuden työntekijän perehdyttämistä tietotyöhön ja erityisesti työtehtäviin. Perehdyttämisellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa prosessia, jonka avulla työntekijä oppii omat työtehtävänsä ja hänestä tulee organisaation jäsen.

Diplomityön tavoitteena on tuottaa tietoa kohdeyrityksen perehdytyksen nykytilasta, muodostaa viitekehys tehokkaalle tietotyöhön perehdyttämiselle ja tuottaa kohdeyritykselle kehitysehdotus. Tutkimus toteutettiin monimetodisena tapaustutkimuksena, jonka tärkeimmät aineistonkeruumenetelmät olivat osallistuva havainnointi, haastattelut ja kyselyt. Aineistoa analysoitiin manuaalisesti vertailemalla eri aineistonkeruumenetelmillä saatuja ja eri ryhmiltä kerättyjä aineistoja.

Empiirisen tutkimuksen ja tarkastellun kirjallisuuden perusteella luotiin viitekehys tehokkaalle tietotyöhön perehdyttämiselle. Sekä empiiristen tulosten että perehdytyskirjallisuuden mukaan perehdytysprosessin tulee muodostua tarpeiden analysoinnista, perehdytyksen suunnittelusta ja toteutuksesta sekä sen onnistumisen arvioinnista. Perehdytyksen suunnittelussa tulee kiinnittää huomiota aikatauluun, perehdytysmateriaaleihin ja -menetelmiin, käytössä oleviin resursseihin ja vastuunjakoon. Perehdytysmateriaalien on oltava tarkoitukseen sopivia ja käytettävissä myös myöhemmin muistin tukena. Perehdytyksen aikana on huolehdittava perehdytyksen kattavuudesta, kertaamisesta, oppimisen varmistamisesta ja työntekijän ryhmäytymisestä.

Luodun viitekehysten pohjalta muodostettiin kehitysehdotuksia perehdytyksen parantamiseksi kohdeyrityksessä. Tutkimuksessa nostettiin esille perehdytyksen onnistumisen kannalta tärkeimmät kehitysehdotukset, joita olivat muun muassa tarvittavien pohjatietojen varmistaminen, riittävien resurssien varaaminen, vastuunjaon selkiyttäminen ja kertaamisen lisääminen. Jo tutkimuksen aikana kohdeyrityksen perehdytys kehittyi selkeästi.

Jatkotutkimuksessa voitaisiin arvioida perehdytysmenetelmien soveltuvuutta ja tehokkuutta tietotyön työtehtäviin perehdytyksessä sekä tarkastella hyvällä perehdytyksellä saatuja etuja tietotyössä. Mielekästä olisi myös testata ja jatkokehittää muodostettua viitekehystä laajemmalla otannalla ja erityyppisissä tietotyöissä. Tällöin viitekehysten luotettavuus ja soveltuvuus erilaisiin tietotyön muotoihin paranisi.

ABSTRACT

TUULIA REKOLA: Effective employee induction to knowledge work

Tampere University of Technology

Master of Science Thesis, 73 pages, 5 Appendix pages

June 2017

Master's Degree Programme in Mechanical Engineering

Major: Industrial Management

Examiner: Professor Miia Martinsuo

Keywords: induction, orientation, onboarding, knowledge work

Knowledge work has a growing role in companies, and for that reason the induction to knowledge work has grown more important. Knowledge work is often unstructured and unpredictable, and the tasks and results are not always clearly visible. These special features of knowledge work also affect the induction to it. Induction is important for both the employer and the employee. This thesis concentrates on new employee induction to knowledge work and especially on induction to work tasks. In this thesis induction means a process that teaches the employee the needed work tasks and helps the employee to become a member of the organization.

The target of this thesis is to produce information of the current state of the induction process in the case company, to create a framework for efficient induction to knowledge work and to produce an improvement proposal for the case company. The research was executed as a mixed methods case study. The most important methods for collecting research data were participating observation, interviews and surveys. Research data was analyzed manually by comparing the data collected with different methods and from different groups.

The framework for efficient induction to knowledge work was created with the findings of the empirical study and the examined literature. Based on these the induction process should include a definition of needs, planning and execution of induction and evaluating the success of the induction. Schedule, induction materials and methods, available resources and distribution of responsibilities should be considered when planning the induction. The induction materials should be fit for purpose and available later on to help memorization. During the induction process it is important to consider the scope, the opportunity for review, verification of learning and the grouping of the employee.

Proposals for improvement of the induction processes in the case company were made based on the created framework. The most important proposals for improvement were ensuring the needed base information, reserving enough resources, clear allocation of responsibilities and increasing repetition. During the research the induction in the case company was clearly improved.

In a follow-up research the suitability and effectiveness of induction methods for knowledge work induction could be evaluated. Also the benefits of good induction in knowledge work could be examined. The framework created in this study could also be further improved with wider sampling and in different kinds of knowledge work. This would make the framework more trustworthy and improve its suitability for different kinds of knowledge work.

ALKUSANAT

Tässä diplomityössä keskitytään jokaiselle uudelle työntekijälle tärkeään aiheeseen – perehdyttämiseen. Toivon, että tämä diplomityö hyödyttää mahdollisimman montaa työntekijää. Diplomityö on laadittu kohdeyrityksen toimeksiantona osana konetekniikan diplomi-insinöörin opintoja. Haluan kiittää erityisesti esimiestäni ennakkoluulottomasta ja kannustavasta suhtautumisesta tätä tutkimusta kohtaan. Kiitokset myös kaikille työkavereille ja erityisesti tutkimukseen osallistuneille näkemyksistä, palautteesta ja kannustuksesta.

Tämän diplomityön myötä diplomi-insinöörin opintoni Tampereen teknillisessä yliopistossa tulevat päätökseen. Tutkimukseni ei olisi onnistunut ilman ohjaajani Miia Martinsuon arvokkaita neuvoja ja kannustusta tutkimusprojektin aikana.

Lopuksi haluan kiittää perhettäni, ystäviäni ja erityisesti Manua pohjattomasta tuesta, kärsivällisyydestä ja ymmärryksestä tämän projektin aikana.

Raisiossa, 23.5.2017

Tuulia Rekola

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO	1
1.1	Työn tausta	1
1.2	Tutkimuksen konteksti	2
1.3	Tavoitteet ja rajaust	4
1.4	Tutkimusote	5
1.5	Työn rakenne	6
2.	PEREHDYTTÄMINEN	7
2.1	Perehdyttämisen keskeiset käsitteet	7
2.2	Tietotyö	10
2.3	Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt	13
2.4	Perehdyttämiseen liittyvät haasteet	16
2.5	Perehdyttämisen ajallinen jako	17
2.5.1	Perehdyttäminen ennen työsuhteen alkua	18
2.5.2	Perehdyttäminen ensimmäisinä työpäivinä	19
2.5.3	Perehdyttäminen ensimmäisten kuukausien aikana	20
2.6	Perehdyttämisen vaiheet	21
2.7	Perehdytysmenetelmät	23
2.8	Perehdyttämisen vaikutukset	25
3.	TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO	29
3.1	Tutkimusstrategia	29
3.2	Tutkimuksen toteutus	30
3.3	Haastattelu	32
3.4	Kysely	34
3.5	Osallistuva havainnointi	34
3.6	Aineiston analysointi	36
4.	TULOKSET	38
4.1	Lähtötilanne	39
4.1.1	Vastuunjako	39
4.1.2	Perehdytys suunnitelma ja -materiaali	39
4.1.3	Työtehtäviin perehdyttäminen	40
4.2	Lähtötilanteen arviointi ja havaitut kehitystarpeet	41
4.3	Perehdytyskokonaisuuden kehitys ja testaus	45
4.3.1	Tavoitteet	45
4.3.2	Perehdytyskokonaisuuden suunnittelu	47
4.3.3	Suunnittelussa esiin nousseet haasteet	48
4.3.4	Toteutuksen kuvaus	49
4.4	Perehdytyksen onnistuminen	50
4.4.1	Perehdytys perehdytettävien näkökulmasta	50
4.4.2	Merkittävimmät kehityskohteet	52
5.	TULOSTEN TARKASTELU	55

5.1	Tarpeiden määrittely ja perehdytyksen suunnittelu	56
5.2	Resurssit ja vastuunjako	58
5.3	Perehdytysmateriaalit	58
5.4	Perehdytysmenetelmät	59
5.5	Muut toteutuksessa huomioitavat seikat ja perehdytyksen arviointi	60
5.6	Perehdytyksen erityisyys tietotyössä	61
5.7	Kehitysehdotukset	62
6.	PÄÄTELMÄT	66
6.1	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen	66
6.2	Tutkimuksen tavoitteiden toteutuminen	68
6.3	Tutkimuksen arviointi	69
6.4	Jatkotutkimusaiheita	70
	LÄHTEET	71

LIITE A: HAASTATTELURUNKO – PEREHDYTTÄJÄ

LIITE B: HAASTATTELURUNKO – PEREHDYTETTÄVÄ

LIITE C: KYSELYTUTKIMUKSEN KYSYMYKSET

KUVALUETTELO

Kuva 1.	<i>Rakentamisprojektin vaiheet</i>	3
Kuva 2.	<i>Perehdyttämisen jako kolmeen osa-alueeseen, mukaillen lähteestä (Kauhanen 2012, s. 150).</i>	9
Kuva 3.	<i>Tietotyön neljä mallia, mukaillen lähteestä (Davenport 2008, s. 219).</i>	12
Kuva 4.	<i>Hyvällä perehdytyksellä saavutettavia hyötyjä</i>	15
Kuva 5.	<i>Perehdyttämisen ajallinen jako, mukaillen lähteistä (Robbins 2002, s. 8–9; Hacker 2004, s. 90).</i>	17
Kuva 6.	<i>Desslerin koulutusprosessin vaiheet, mukaillen lähteestä (Dessler 2011, s. 293).</i>	22
Kuva 7.	<i>Aineistonkeruumenetelmien sijoittuminen tutkimuksen eri vaiheisiin</i>	31
Kuva 8.	<i>Havainnointi- ja haastattelututkimuksen perustyytit, mukaillen lähteestä (Eskola 1967, s. 130).</i>	35
Kuva 9.	<i>Perehdyttämisen kehitystarpeet lähtötilanteessa</i>	42
Kuva 10.	<i>Perehdyttämisen käytännön tavoitteet</i>	46
Kuva 11.	<i>Merkittävimmät kehityskohteet vuonna 2016</i>	52
Kuva 12.	<i>Tietotyöhön perehdyttämisen tärkeimmät elementit</i>	56
Kuva 13.	<i>Kehitysehdotukset</i>	63

TAULUKKOLUETTELO

<i>Taulukko 1.</i>	<i>Keskeisiä käsitteitä.....</i>	<i>8</i>
<i>Taulukko 2.</i>	<i>Perehdyttämisen ja liiketoiminnan tavoitteita, mukaillen lähteestä (Kjelin & Kuusisto 2003, s. 48).</i>	<i>14</i>
<i>Taulukko 3.</i>	<i>Perehdyttäminen ennen työsuhteen alkua.</i>	<i>18</i>
<i>Taulukko 4.</i>	<i>Perehdyttäminen ensimmäisinä työpäivinä.</i>	<i>19</i>
<i>Taulukko 5.</i>	<i>Perehdyttäminen ensimmäisten kuukausien aikana.....</i>	<i>21</i>
<i>Taulukko 6.</i>	<i>Erilaisia perehdytysmenetelmiä, mukaillen lähteestä (Dessler 2011, s. 299–305).</i>	<i>24</i>
<i>Taulukko 7.</i>	<i>Tutkimuksia perehdyttämisestä.....</i>	<i>26</i>

1. JOHDANTO

Nykypäivän muuttuva työelämä ja nopeasti vaihtuvat työpaikat tuovat haasteita sekä työnantajille että työntekijöille. Jotta uudessa työssä tai työtehtävässä aloittamisesta saadaan mielekäs kokemus ja työntekijästä tulee tuottava mahdollisimman nopeasti, on perehdyttämiseen kiinnitettävä erityistä huomiota.

1.1 Työn tausta

Suomessa työmarkkinat ja työelämä ovat kokeneet merkittävän rakennemuutoksen, joka jatkuu yhä. Teknologinen kehitys, digitalisaatio, talouden kasvava verkostoituneisuus, väestökehitys ja väestön ikääntyminen muuttavat työelämää ja työn sisältöä. Tämä edellyttää työntekijöiden jatkuvaa kehittämistä. (Pentikäinen 2014, s. 9–11) Osaamisen kehittäminen ja varmistaminen ovat tärkeitä tekijöitä sekä yrityksille että työntekijöille (Kauhanen 2012, s. 143–145). Perehdyttäminen (engl. *induction, orientation, onboarding*) on tärkeä osa työntekijöiden kehittämistä.

Perehdyttämisellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa prosessia, jonka tarkoituksena on tukea työntekijää työtehtävien alussa. Perehdyttäminen tarkoittaa niitä tapahtumia ja toimenpiteitä, joiden avulla työntekijästä tulee työyhteisön jäsen ja hän oppii omat työtehtävänsä (Kjelin & Kuusisto 2003, s. 9–15). Perehdytyksen oletettu kesto on tämän tutkimuksen määritelmän mukaan noin 3–6 kuukautta. Perehdytys voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen Kauhasen (2012) jaottelun perusteella. Nämä osa-alueet ovat työyhteisöön, työpaikkaan ja työtehtäviin perehdyttäminen (Kauhanen 2012, s. 150), jotka kaikki on huomioitava onnistuneessa perehdytyskokonaisuudessa.

Perehdyttäminen on tärkeää sekä työnantajalle että työntekijälle, kun yritykseen palkataan uusi työntekijä tai työntekijän työnkuva vaihtuu. Hyvällä perehdytyksellä saavutetaan monia etuja sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta. Onnistuneen perehdytyksen ansiosta työntekijä muun muassa oppii nopeasti, miten hänen työtehtävänsä suoritetaan tehokkaasti ja laadukkaasti (Östererg 2005, s. 90–91). Hyvän perehdytyksen avulla työntekijä myös suoriutuu tehtävistä itsenäisesti ja tarve keskeyttää muita vähenee (Östererg 2005, s. 90). Perehdytyksen avulla uusi työntekijä kokee olevansa osa työyhteisöä (Östererg 2005, s. 90–91; Lawson 2006, s. 17–18). Perehdytys vähentää lisäksi työntekijän kokemaa epävarmuutta ja jännitystä sekä parantaa työtyytyväisyyttä (Kjelin & Kuusisto 2003, s. 48).

Huonosti toteutetulla perehdytyksellä on negatiivinen vaikutus yrityksen toimintaan. Huonosta perehdytyksestä aiheutuu sekä välittömiä että välillisiä kustannuksia (Sanders & Kleiner 2002, s. 82; Kjelin & Kuusisto 2003, s. 20–21). Työntekijöiden työpanos voi esimerkiksi olla vajaa (Louis et al. 1983, s. 858) tai työn laatu voi heikentyä (Kjelin &

Kuusisto 2003, s. 20–21). Huonosta perehdytyksestä voi aiheutua haittaa myös yrityskuvalle (Kjelin & Kuusisto 2003, s. 20–21).

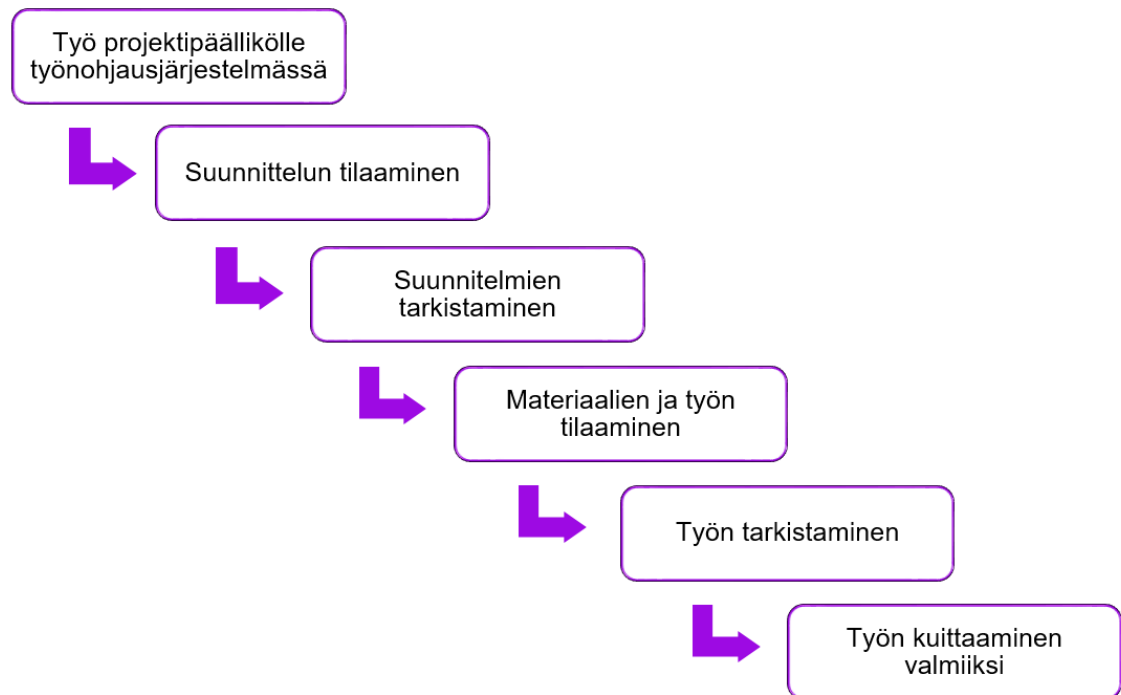
1.2 Tutkimuksen konteksti

Kohdeyrityksenä tässä tutkimuksessa on monikansallisen teknologiayrityksen Suomen maayhtiö. Kohdeyrityksessä on meneillään monia kehityshankkeita toiminnan parantamiseksi. Diplomityössä keskitytään Suomen maayhtiön rakennuttamisyksiköiden toimintaan ja erityisesti rakennuttamisen projektipäälliköiden työtehtäviin. Tarkasteltava työ tapahtuu moniprojektiympäristössä, jossa jokainen projekti on omalla tavallaan uniikki, mutta toisaalta projektien välillä on selkeitä yhtäläisyyksiä.

Perehdytettävien projektipäälliköiden työ on tietotyötä, joka sisältää sekä strukturoituja että strukturoimattomia työvaiheita ja on luonteeltaan ennalta-arvaamatonta. Davenportin (2008) määritelmän mukaan tietotyölle on tyypillistä juuri standardoimattomat työtehtävät ja työn joustavuus ja ennalta-arvaamattomuus. Tietotyö sisältää tiedon luomista, jakelemista ja soveltamista. (Davenport 2008, s. 217) Kuten kohdeyksiköidenkin tapauksessa huomataan, on tietotyölle lisäksi tyypillistä, että työskentely tapahtuu näkymättömästi eivätkä työn tulokset ole ilmeisiä (Nickols 2000 s. 4–5). Tietotyö asettaa luonteensa vuoksi omat haasteensa perehdytykselle.

Projektipäälliköiden työ kohdeyrityksessä sisältää erilaisia työtehtäviä riippuen esimerkiksi projekteissa käytetystä teknologiasta, myydystä tuotteesta, asiakkaasta ja sidosryhmistä. Yksikön sisällä on muutamia erilaisia työtylepejä, joihin liittyy omat prosessinsa, työtapansa ja ohjeensa. Yhden henkilön työtehtävät voivat vaihdella yksikön eri tehtävien välillä resurssitarpeesta riippuen. Työtehtävien monimutkaisuus vaihtelee tehtävästä riippuen.

Rakentamisprojekteille on tyypillistä, että ne rakentuvat samanlaisen perusrungon ympärille, mutta ovat silti uniikkeja. Yhden projektipäällikön vastuulla on samanaikaisesti useita projekteja. Projektien määrä riippuu niiden koosta ja vaativuudesta. Tavanomaisen rakennusprojektin eteneminen on esitetty kuvassa 1. Rakentamisprojekti alkaa projektipäällikölle annettavasta toimeksiannosta ja etenee suunnitteluvaiheen kautta toteutukseen ja lopulta työn vastaanottoon. Suunnittelu ja toteutus tilataan urakoitsijalta. Projektin aikana projektipäällikkö seuraa työn edistymistä, kustannuksia ja laatuvaatimusten toteuttamista. Tarvittaessa projektipäällikkö selvittää projektiin liittyviä epäselvyyksiä ja ohjeistaa työn toteuttajaa.



Kuva 1. Rakentamisprojektin vaiheet.

Rakennusprojekteihin liittyy lukuisia erilaisia prosesseja, joiden hallitseminen on edellytys sujuvalle työskentelylle. Projektien vetämiseen liittyy suuri määrä pieniä yksityiskoh-
tia ja lukuisia toisiinsa liittyviä ohjeistuksia. Työtehtävien hoitaminen edellyttää myös useiden järjestelmien käytön hallitsemista. Käytössä on esimerkiksi erilaisia toiminnan-
ohjaus-, verkkotieto-, tilaus-, materiaalinhallinta- ja tuotteidenhallintajärjestelmiä. Työ-
tehtävien ja järjestelmien hallitseminen edellyttää huolellista perehdyttämistä ja kirjallista materiaalia muistin tueksi. Työntekijän on ymmärrettävä, miksi eri työvaiheet suoritetaan
ja millä perusteilla päätökset tehdään osatakseen priorisoida työtehtäviään, ymmärtääk-
seen niiden merkityksen ja selvittääkseen myös ennalta-arvaamattomista ja strukturoimat-
tomista työvaiheista.

Rakennusprojektien sujuva läpivienti on edellytys asiakastyytyväisyydelle ja kannatta-
valle liiketoiminnalle. Projektit on vietävä läpi ammattitaitoisesti, jotta rakennusprojek-
tien kolme tärkeintä kulmakiveä – aikataulu, kustannukset ja laatu – pysyvät hallinnassa. Vaikka projektipäälliköt eivät suoraan ole tekemisissä asiakkaiden kanssa, heidän työ-
kentelynsä vaikuttaa merkittävästi asiakastyytyväisyyteen. Asiakastyytyväisyyteen vai-
kutetaan esimerkiksi aikataulujen pitävyyden ja ajantasaisen tiedonannon kautta.

1.3 Tavoitteet ja rajaus

Kohdeyrityksen perehdytysprosessi voidaan jaotella Kauhasen (2012, s. 150) mainitsemaan osa-alueisiin eli työyhteisöön, työpaikkaan ja työhön perehdyttämiseen. Kohdeyrityksessä konserni- ja maayhtiö vastaavat pääosin työpaikkaan perehdyttämisen suunnittelusta ja perehdytysmateriaaleista. Yksikötasolla ollaan vastuussa työyhteisöön ja työhön perehdyttämisestä ja koko perehdytysprosessin käytännön toteutuksesta.

Kohdeyrityksessä työntekijöiden tehtävät eroavat merkittävästi toisistaan. Tämä asettaa omat haasteensa perehdyttämislle. Työpaikkaan perehdyttämisen tueksi yrityksessä on olemassa monenlaista maayhtiötasoista perehdytysmateriaalia ja perehdytyksen suunnitteluun ja toteutukseen on panostettu. Erilaiset työtehtävät kuitenkin aiheuttavat sen, että materiaalit työtehtäviin perehdyttämiseen on tehtävä yksikkö- ja jopa työtehtäväkohtaisesti. Rakennuttamisyksiköissä työhön perehdyttämisen tueksi on olemassa vain vähän perehdytysmateriaalia.

Kohdeyrityksessä halutaan panostaa entistä enemmän työhön perehdyttämiseen ja tästä johtuen tämän tutkimuksen pääpaino on nimenomaan työhön perehdyttämisessä. Diplomityön tavoitteena on tuottaa tietoa kohdeyrityksen ja erityisesti rakennuttamisyksiköiden perehdytyksen nykytilasta, luoda viitekehys tehokkaalle tietotyöhön perehdyttämiselle ja muodostaa viitekehysten pohjalta kehitysehdotus kohdeyritykselle. Viitekehysten avulla halutaan voida määritellä, minkälaisella prosessilla tarvittavat taidot kannattaa perehdyttää ja mitä menetelmiä ja materiaaleja nimenomaan tietotyöhön perehdyttämisessä kannattaa hyödyntää. Näiden tavoitteiden pohjalta tutkimuskysymykseksi muodostuu:

Miten perehdyttäjä voi toteuttaa tietotyöhön perehdyttämisen tehokkaasti?

Tavoitteisiin pääsemiseksi tutkimuskysymykselle määritellään kolme alakysymystä:

Mitä erityispiirteitä tietotyö tuo perehdyttämiseen?

Minkälaisena prosessina tietotyöhön perehdyttäminen kannattaa toteuttaa?

Minkälaisia menetelmiä ja materiaaleja tietotyöhön perehdyttämisessä kannattaa hyödyntää?

Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan nimenomaan tietotyöhön ja erityisesti työtehtäviin perehdyttämistä tehokkuuden ja käytännön toteutuksen näkökulmista. Tutkimuksen ulkopuolelle on rajattu perinteiseen tuotantotyöhön perehdyttäminen ja siihen liittyvät käytännöt, sillä tietotyö poikkeaa monelta osin perinteisestä tuotantotyöstä. Työn empirinen osuus keskittyy rakennuttamisen projektipäälliköiden työtehtäviin. Kohdeyksiköiden työntekijöiden perehdytys sisältää sekä strukturoituihin että strukturoimattomiin työ-

vaiheisiin perehdyttämistä. Empiirisessä tutkimuksessa käsitellään vain kevyesti työpaikkaan ja työyhteisöön perehdyttämistä, koska tutkimuksen painopiste on työtehtäviin perehdyttämiseksi. Työpaikkaan ja työyhteisöön perehdyttäminen liittyvät läheisesti työtehtäviin perehdyttämiseen, joten niitä ei voida jättää kokonaan tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Kirjallisuudessa perehdytyksen yllä mainittuja osa-alueita ei ole usein selkeästi eroteltu ja tämän vuoksi rajausta työtehtäviin perehdyttämiseen ei ole voitu kirjallisuuskatsauksessa tehdä. Kirjallisuuskatsauksen painopiste pyritään kuitenkin pitämään käytännön perehdytykseen liittyvissä asioissa. Diplomityössä perehdytystä tarkastellaan sekä perehdyttävän että perehdytettävän osapuolen näkökulmasta.

1.4 Tutkimusote

Tutkimus toteutettiin laadullisena monimetodistisena tapaustutkimuksena. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, sillä sen avulla haluttiin saavuttaa syvällisempi ymmärrys tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksessa käytettiin useita aineistonkeruumenetelmiä luotettavan ja monipuolisen aineiston keräämiseksi. Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin pääosin perehdyttäjien ja uusien työntekijöiden haastatteluilla, uusille työntekijöille teetetyillä kyselyillä ja havainnoinnilla. Oma havainnointi perustuu työskentelyyn kohdeyrityksessä tehtävissä, joiden perehdyttämiseen tässä diplomityössä keskitytään.

Tutkimusaineistoa analysoitiin jo aineistonkeruun aikana ja aineiston kerääminen ja analyysi suoritettiin monessa osassa. Aineiston analyysi tapahtui manuaalisesti. Aineistoja tarkasteltiin ensin aineistolajeittain eri vastaajien vastauksista löytyvien erojen ja yhtäläisyyksien havaitsemiseksi. Sitten eri aineistojen sisältöjä verrattiin toisiinsa, jotta saatiin selville aineistojen väliset erot ja yhtäläisyydet. Myös eri vastaajaryhmiä käsiteltiin sekä erikseen että vertaamalla ryhmien vastauksia toisiinsa.

Tutkimuksen alussa muodostettiin kuva perehdyttämisen nykytilasta ja kehitystarpeista rakennuttamisyksiköissä. Tämän jälkeen muodostettiin yksityiskohtainen perehdytyskokonaisuus rakennuttamisen projektipäälliköiden perehdyttämistä varten hyödyntäen aihepiirin kirjallisuutta ja kohdeyrityksen olemassa olevia perehdytysmenetelmiä ja -materiaaleja. Erityisesti kiinnitettiin huomiota työtehtäviin perehdyttämiseen tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Perehdytyskokonaisuus sisälsi perehdytystarpeiden määrittelyn, perehdytys suunnitelman ja -materiaalit sekä perehdytysmenetelmien ja -prosessin suunnittelun. Yksityiskohtaisen suunnittelun ja toteutuksen tarkoituksena oli tuottaa tietoa tietotyöhön perehdyttämisen onnistumisen ja tehokkuuden kannalta merkittävistä elementeistä ja perehdytyksen suunnitteluun liittyvistä seikoista.

Perehdytyskokonaisuutta testattiin käytännössä kesällä 2016 uusien työntekijöiden ensimmäisten työssäolokuukausien aikana. Aineistoa kerättiin sekä perehdyttäjiltä että perehdytettäviltä. Kerätyn aineiston perusteella analysoitiin perehdytyksen onnistumista, muodostettiin viitekehys tehokkaalle tietotyöhön perehdytykselle ja tuotettiin kehitysehdotus kohdeyrityksen perehdytyksen parantamista varten.

1.5 Työn rakenne

Tämä diplomityö koostuu kuudesta luvusta. Toiseen lukuun on koottu kirjallisuuskatsaus, joka käsittelee tietotyötä ja erityisesti perehdyttämistä eri näkökulmista. Toisessa luvussa tarkastellaan ensin työn kannalta keskeisiä käsitteitä ja erityisesti tietotyötä. Tämän jälkeen käsitellään hyvällä perehdytyksellä saavutettavia hyötyjä ja perehdytykseen liittyviä haasteita. Sitten tarkastellaan perehdytyksen jaottelua sekä ajallisesti että vaiheittain. Viimeiseksi luvussa käsitellään erilaisia perehdytysmenetelmiä ja perehdytyksen vaikutuksia. Kolmannessa luvussa esitellään diplomityön tutkimusstrategia, tutkimuksen toteutus ja käytetyt aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät, joilla pyritään saavuttamaan tutkimukselle asetetut tavoitteet. Tärkeimpiä aineistonkeruumenetelmiä, haastattelua, kyselyä ja osallistuvaa havainnointia, käsitellään tarkemmin omissa alaluvuissaan.

Työn empiirisiä tuloksia käsitellään luvussa neljä. Luvussa tarkastellaan tehtyjen haastattelujen, kyselyiden, havaintojen ja sekundääristen aineistonkeruumenetelmien kautta kohdeyrityksen perehdytyskokonaisuutta. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan perehdytyksen lähtötilannetta vastuunjaon, perehdytys suunnitelman, perehdytysmateriaalien ja perehdytysprosessin näkökulmista. Toisessa alaluvussa arvioidaan perehdytyksen lähtötilannetta ja kootaan yhteen havaittuja kehitystarpeita. Kolmannessa alaluvussa syvennyttään perehdytyskokonaisuuden kehitykseen ja testaukseen ja asetetaan perehdytyksen kehityksen käytännön tavoitteet kohdeyrityksessä. Samalla tarkastellaan myös perehdytyskokonaisuuden suunnittelua ja siinä esiin nousseita haasteita. Lopuksi kolmannessa alaluvussa kuvataan perehdytyksen toteutus tarkastelujakson aikana vuonna 2016. Viimeisessä alaluvussa arvioidaan perehdytyksen onnistumista tarkastelujakson aikana. Erityisesti esiin tuodaan perehdyttävien näkökulma. Alalukuun on koottu myös merkittävimmät kehityskohteet.

Viidennessä luvussa syvennyttään tarkastelemaan työn tuloksia ja reflektoidaan saatuja tuloksia luvussa kaksi käsiteltyyn kirjallisuuteen. Luvussa muodostetaan viitekehys tehokkaalle tietotyöhön perehdyttämiselle ja nostetaan esiin työhön perehdyttämisen tärkeimmät elementit. Lisäksi pohditaan tietotyön erityisyyttä perehdytyksen näkökulmasta. Lopuksi muodostetaan kehitysehdotus kohdeyritykselle. Viimeisessä luvussa tarkastellaan tutkimuskysymyksiin vastaamista ja tavoitteiden toteutumista. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen onnistumista ja luotettavuutta. Lopuksi esitetään tutkimuksen aikana esiin nousseita jatkotutkimusaiheita.

2. PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttäminen on tärkeää uuden työsuhteen alkaessa tai työntekijän siirtyessä uusiin tehtäviin. Nykypäivän muuttuva ja nopeatempoinen työelämä asettaa haasteita perehdyttämiselle. Tässä luvussa käsitellään perehdyttämistä käsittelevää kirjallisuutta. Ensin käydään läpi perehdyttämisen keskeisimmät käsitteet ja tietotyön erityispiirteet. Tämän jälkeen keskitytään perehdyttämisen tavoitteisiin, hyötyihin ja haasteisiin. Sen jälkeen syvennytään tarkastelemaan perehdytyksen ajallista jaottelua ja perehdytysprosessin eri vaiheita. Lisäksi tarkastellaan lyhyesti erilaisia perehdytysmenetelmiä. Luvun lopussa käsitellään tutkimuksia perehdytyksen vaikutuksista.

2.1 Perehdyttämisen keskeiset käsitteet

Perehdyttäminen ja siihen läheisesti liittyvät käsitteet työnopastus ja koulutus eivät ole yksiselitteisiä. Tämän vuoksi ne on määritelty kirjallisuuden perusteella. Taulukkoon 1 on koottu lyhyt yhteenveto määritelmistä. Tämän jälkeen on vielä tarkasteltu tarkemmin perehdytystä ja työnopastusta.

Taulukko 1. Keskeisiä käsitteitä.

Käsite	engl.	Määritelmä
Perehdyttäminen, Perehdytys	<i>induction, orientation, onboarding</i>	Prosessi, jonka tarkoituksena on tukea työntekijää työtehtävien alussa. Sisältää tapahtumat ja toimenpiteet, joiden avulla työntekijästä tulee organisaation jäsen ja hän oppii omat työtehtävänsä. Perehdytyksen oletettu kesto on tämän tutkimuksen määritelmän mukaan noin 3–6 kuukautta. Perehdyttäminen koostuu Kauhasen (2012, s. 150) mainitsemista kolmesta osa-alueesta, työyhteisöön, työpaikkaan ja työtehtäviin perehdyttämisestä.
Työnopastus	<i>occupational instruction and guidance</i>	Työtehtävien opetusta, joka tapahtuu työpaikalla (Vartiainen et al. 1989, s. 53). Työnopastukseen kuuluvat työn tekemiseen liittyvät asiat, kuten työkokonaisuus, työn vaiheet, tarvittavat tiedot ja taidot, sekä ohjeet työn turvalliseen suorittamiseen ja tarvittavien koneiden ja välineiden käyttöön (Penttinen & Mäntynen 2009, s. 2).
Koulutus	<i>training</i>	Työtehtävien suorittamiseen tarvittavien taitojen opettamista uudelle tai jo kokeneemmallekin työntekijälle (Dessler 2011).

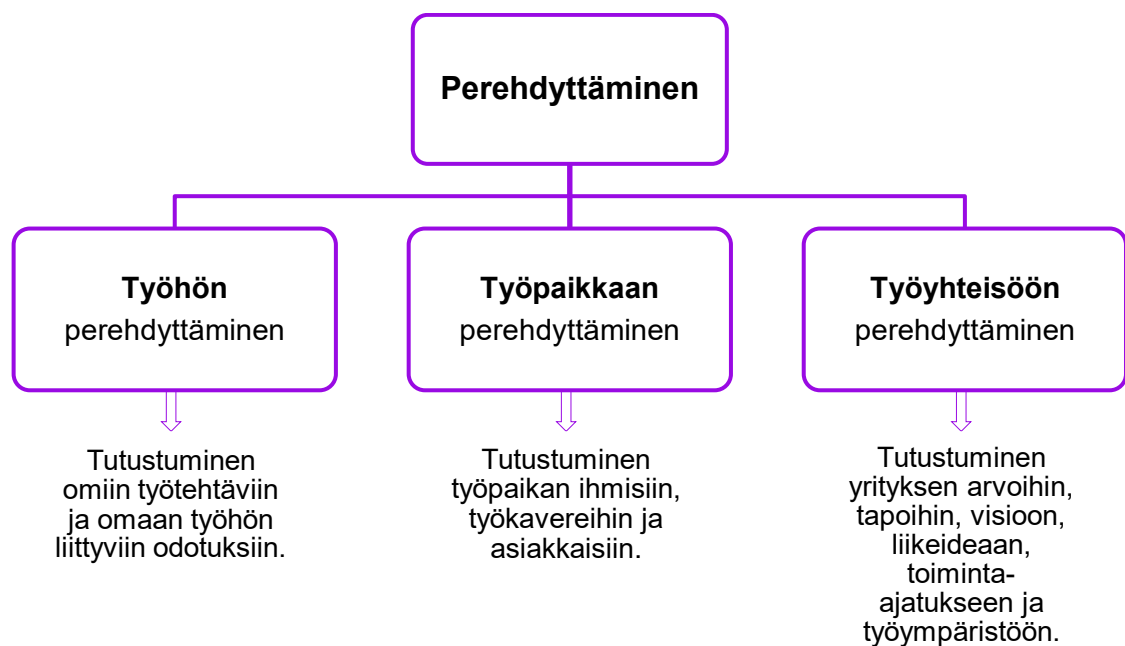
Perehdyttäminen / Perehdytys

Tämän tutkimuksen keskeisimmät käsitteet perehdyttäminen ja perehdytys eivät ole yksiselitteisiä. Tässä tutkimuksessa käsitteitä perehdyttäminen ja perehdytys käytetään synonyymeinä. Kirjallisuudessa määritelmät perehdyttämiselle vaihtelevat. Eroja on esimerkiksi siinä, miten laajana ja pitkäkestoisena asiana perehdyttäminen nähdään. Perehdyttämisen voidaan ajatella tarkoittavan heti työsuhteen alussa tarjottua lyhyttä, muutaman tunnin tai päivän kestäväää koulutusta tai pidempää prosessia, jonka aikana työntekijä oppii työtehtävänsä ja hänestä tulee organisaation täysivaltainen jäsen.

Penttinen ja Mäntynen (2009) määrittelevät Työturvallisuuskeskuksen julkaisussa ”Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua” perehdyttämisen seuraavasti: ”Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja työnsä sekä siihen liittyvät odotukset.” (Penttinen & Mäntynen 2009, s. 2) Tämä tiivistää hyvin perehdytyksen pääajatuksen.

Robbins (2002, s. 8) määrittelee perehdyttämisen muodolliseksi prosessiksi, jonka kautta uusi työntekijä tutustuu organisaatioon, omiin työtehtäviinsä ja omaan osastoonsa. Kjelin ja Kuusisto (2003) taas määrittelevät perehdyttämisen prosessiksi, joka koostuu tapahtumista ja toimenpiteistä, joiden tarkoituksena on tukea työntekijää tämän aloittaessa uusissa työtehtävissä. Heidän mukaansa perehdyttäminen koskee myös työntekijöitä, jotka siirtyvät uuteen työtehtävään yrityksen sisällä. Perehdytyksen tavoitteena on, että työntekijä sisäistää organisaation toimintatavat ja kulttuurin siten, että yhtenäiset käytännöt säilyvät ja toiminta pysyy selkeänä. (Kjelin & Kuusisto 2003, s. 9–15)

Kauhasen (2012) mukaan perehdytys koostuu kolmesta osa-alueesta, jotka ovat työyhteisöön, työpaikkaan ja työhön perehdyttäminen (kuva 2). Työyhteisöön perehdyttäminen sisältää tutustumisen yrityksen arvoihin, tapoihin, visioon, liikeideaan, toiminta-ajatuksen ja työympäristöön. Työpaikkaan perehdyttäminen tarkoittaa tutustumista työkavereihin ja asiakkaisiin. Työhön perehdyttämisellä taas tarkoitetaan tutustumista omiin työtehtäviin sekä omaan työhön liittyviin odotuksiin. (Kauhanen 2012, s. 150) Työntekijän perehdyttämisessä tulee muistaa ottaa huomioon kaikki perehdytyksen osa-alueet.



Kuva 2. *Perehdyttämisen jako kolmeen osa-alueeseen, mukailen lähteestä (Kauhanen 2012, s. 150).*

Edellä esitettyihin määritelmiin perustuen tässä tutkimuksessa perehdyttämisellä tarkoitetaan prosessia, jonka tarkoituksena on tukea työntekijää työtehtävien alussa, ja joka sisältää tapahtumat ja toimenpiteet, joiden avulla työntekijästä tulee organisaation jäsen ja hän oppii omat työtehtävänsä. Perehdyttäminen koostuu Kauhasen (2012) mainitsemista kolmesta osa-alueesta, työyhteisöön, työpaikkaan ja työtehtäviin perehdyttämisestä. Tämän tutkimuksen määritelmän mukaan perehdytyksen oletettu kesto on noin 3–6 kuukautta.

Työnopastus

Työnopastus liittyy läheisesti perehdyttämiseen. Vartiainen et al. (1989, s. 53) määritelmän mukaan työnopastuksella tarkoitetaan työtehtävien opetusta, joka tapahtuu työpaikalla. Penttisen ja Mäntysen (2009) mukaan työnopastukseen kuuluvat työn tekemiseen liittyvät asiat, kuten työkokonaisuus, työn vaiheet, tarvittavat tiedot ja taidot, sekä ohjeet työn turvalliseen suorittamiseen ja tarvittavien koneiden ja välineiden käyttöön. Uusien työntekijöiden lisäksi työnopastusta tulee tarjota myös jo pidempään töissä olleille. (Penttinen & Mäntynen 2009, s. 2) Tämä on työnopastuksen merkittävin ero suhteessa perehdytykseen.

Järjestelmällinen työnopastus otettiin Suomessa käyttöön toisen maailmansodan jälkeen. Se pohjautuu Yhdysvalloissa toisen maailmansodan aikana kehitettyyn TWI-ohjelmaan (Training Within Industry). (Vartiainen et al. 1989, s. 59) Järjestelmällisen työnopastuksen tavoite oli alun perin tarkkaan mitoitettujen ja suunniteltujen työskentelytapojen noudattaminen ja tätä kautta häiriöttömän tuotannon varmistaminen (Kjelin & Kuusisto 2003, s. 36).

2.2 Tietotyö

Tietotyölle (engl. *knowledge work*) ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Työtehtäviä, jotka voidaan luokitella tietotyöksi, on hyvin monenlaisia, mikä tekee tietotyön määrittelystä haasteellista. Reinhardt et al. (2011, s. 150) tiivistävät tietotyön pääajatuksen lyhyesti toteamalla, että tietotyössä työntekijän pääasiallinen työtehtävä on ajatteleva. Tämä tiivistää hyvin perusajatuksen tietotyöstä.

Okkosen (2004) mukaan tietotyö voidaan määritellä työn tietointensiivisyyden ja yksilöiden ja organisaation hallussa olevan inhimillisen ja sosiaalisen pääoman kautta. Inhimillisellä pääomalla viitataan koulutuksen kautta kertyneeseen tietoon ja sosiaalisella pääomalla tekemällä oppimisen ja imitoinnin kautta kertyneeseen tietoon. (Okkonen 2004, s. 55) Tietotyö voidaan määritellä myös manuaalisen työn ja tietotyön erojen kautta, kuten esimerkiksi Nickols (2000) sen määrittelee. Hänen mukaansa tietotyö on informaatiope- rusteista ja manuaalinen työ materiaaliperusteista. Manuaalisessa työssä materiaalia ja tietotyössä puolestaan informaatiota muutetaan muodosta toiseen. Manuaalisessa työssä työskentely ja työn tulokset ovat selkeästi nähtävillä. Tietotyössä taas työskentely tapahtuu näkymättömästi, eivätkä työn tulokset ole usein ilmeisiä. (Nickols 2000, s. 4–5) Tämän vuoksi uuden työntekijän voi olla vaikea hahmottaa mitä työhön sisältyy ja mitä hänen odotetaan oppivan. Lisäksi tämä voi tuoda haasteita osaamisen seuraamiseen.

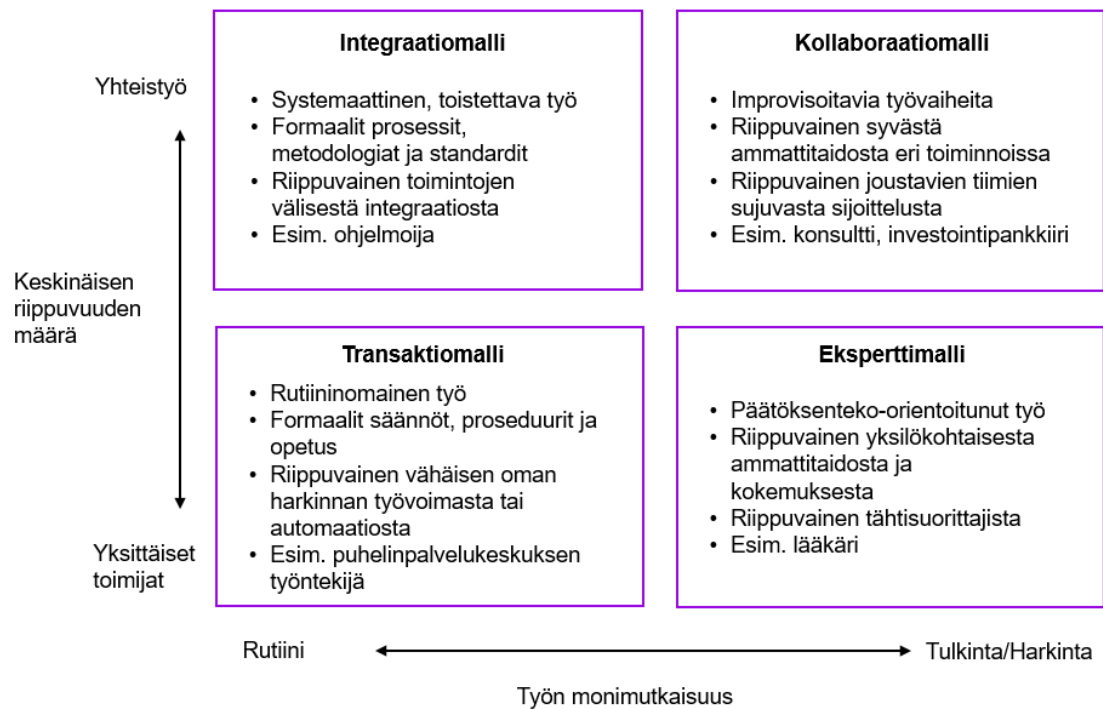
Davenportin (2008) määritelmä tietotyölle tukee Nickolsin (2000) ja Reinhardtin et al. (2011) näkemyksiä tietotyöstä. Davenportin (2008) mukaan tietotyöntekijöiden työ sisältää pääasiallisesti tiedon luomista, jakelemista ja soveltamista. Tietotyöntekijät ovat korkeasti koulutettuja, heillä on vahva asiantuntemus tai he ovat kokeneita. Myös Davenport

vertaa tietotyötä perinteiseen tuotantotyöhön ja toteaa tietotyön eroavan tuotantotyöstä monin tavoin. Tietotyö on luonteeltaan joustavaa ja ennalta-arvaamatonta, sillä se ei ole yhtä strukturoitua kuin perinteinen tuotantotyö. Standardoimattomat ja ennalta määrittelemättömiä työvaiheita sisältävät työtehtävät vaativat työntekijältä syvällistä osaamista. (Davenport 2008, s. 217–220) Standardoimattomien ja ennalta määrittelemättömien työvaiheiden voidaan olettaa vaikeuttavan perehdytyksen suunnittelua ja toteutusta.

Yrityksen menestyksen kannalta tietotyöntekijöiden tuottavuus on oleellista. Tietotyön tuottavuuden mittaaminen on hankalampaa kuin perinteisen tuotantotyön, sillä tietotyön panokset ja tuotokset eivät ole aina määrässä mitattavissa. Tietotyöntekijöiden tuottavuus on tärkeää, koska tietotyöntekijät muodostavat suuren osan länsimaisesta työvoimasta, ovat yritykselle kallis työntekijäryhmä ja ovat avainroolissa kansantalouden kasvussa (Davenport 2008, s. 216). Pyöriä (2007) toteaa lisäksi, että tietotyöntekijät pitävät haasteita ja kehitysmahdollisuuksia työympäristössään tärkeinä eikä raha yksistään riitä sitouttamaan tietotyöntekijöitä. Nämä seikat vaikuttavat myös työntekijöiden viihtyvyyteen ja tuottavuuteen. (Pyöriä 2007, s. 49)

Davenport (2008) toteaa, että kaikki tietotyöntekijät eivät ole samanlaisia tai tee samanlaista työtä. Esimerkiksi puhelinkeskuksien työntekijät, ohjelmoijat, lääkärit, konsultit ja fyysikot ovat tietotyöntekijöitä, mutta heidän työtehtävänsä eroavat merkittävästi toisistaan. Tietotyöntekijöillä on erilaiset koulutustaustat, työskentelyolosuhteet, liiketoimintaprosessit ja menestyksen mittarit. Tietotyöntekijöiden erot on otettava huomioon tuottavuuden johtamisessa, mittaamisessa ja parantamisessa. (Davenport 2008, s. 218–220) Tietotyöntekijöiden erot on muistettava huomioida myös tietotyöntekijöitä perehdytettäessä, eikä voida olettaa, että kaikkia tietotyöntekijöitä erilaisissa tietotyön tehtävissä voidaan perehdyttää samalla tavoin.

Tietotyöntekijöitä voidaan luokitella eri tavoin. Davenportin (2008, s. 219) mukaan yksi tapa tarkastella tietotyöntekijöiden eroja on jaotella työntekijät työn monimutkaisuuden ja keskinäisen riippuvuuden määrän perusteella. Kuvassa 3 on esitetty tähän jaotteluun perustuvat neljä tietotyön mallia, jotka ovat integraatio-, kollaboraatio-, transaktio- ja eksperttimalli.



Kuva 3. Tietotyön neljä mallia, mukaillen lähteestä (Davenport 2008, s. 219).

Kuvan 3 mukaisesti Davenport (2008) jaottelee tietotyöntekijät neljään päätyyppiin, joita ovat integraatio-, kollaboraatio-, transaktio- ja eksperttityöntekijät. Davenport kuvailee näitä päätyyppejä seuraavasti:

- **Integraatiotyöntekijöiden** työssä työn monimutkaisuus on alhainen, mutta keskinäisen riippuvuuden määrä on korkea. Työ on rutiininomaista ja noudattaa määritettyjä prosesseja. Toimintojen välinen yhteistyö on tärkeää.
- **Transaktiityöntekijöiden** työssä työn monimutkaisuus ja keskinäisen riippuvuuden määrä ovat alhaisia. Työ on rutiininomaista ja noudattaa määritettyjä prosesseja. Työntekijät työskentelevät itsenäisesti.
- **Kollaboraatiotyöntekijöiden** työ on monimutkaista ja työssä keskinäisen riippuvuuden määrä on korkea. Yhteistyö ja ammattitaito eri toiminnoissa ovat tärkeitä.
- **Eksperttityöntekijöiden** työ on monimutkaista, mutta keskinäisen riippuvuuden määrä on alhainen. Eksperttityöntekijöillä yksilön ammattitaito ja kokemus ovat tärkeitä. (Davenport 2008, s. 219–220)

Edellä esitetty jaottelu on vain yksi tapa kategorisoida tietotyöntekijöitä. Davenportin (2008, s. 221) mukaan jaottelua voidaan tehdä myös esimerkiksi tietotyöntekijöiden tärkeyden, liikkuvuuden, kustannusten ja määrän näkökulmista.

2.3 Perehdyttämisen tavoitteet ja hyödyt

Perehdyttämisellä on monia tavoitteita, jotka perehdytyksen määritelmän mukaisesti liittyvät työntekijän tukemiseen uusien työtehtävien alkaessa. Robbinsin (2002, s. 8) näkemyksen mukaan perehdytyksen tavoitteena on työntekijän tutustuminen omaan organisaatioonsa, omiin työtehtäviinsä ja omaan osastoonsa (Robbins 2002, s. 8). Kjelinin ja Kuusiston (2003, s. 9–15) mukaan perehdyttämisen tavoitteena on, että työntekijä sisäistää organisaation toimintatavat ja kulttuurin siten, että yhtenäiset käytännöt säilyvät ja toiminta pysyy selkeänä (Kjelin & Kuusisto 2003, s. 9–15). Myös Kauhasen (2002, s. 150) määritelmän mukaan perehdyttämisen tavoitteita ovat työntekijän tutustuttaminen työhön, työpaikkaan ja työyhteisöön. Tarkemmin määriteltynä nämä tavoitteet ovat työntekijän tutustuminen omiin työtehtäviinsä, omaan työyhteisöönsä liittyviin odotuksiin, työpaikan ihmisiin, työkavereihin ja asiakkaisiin sekä yrityksen arvoihin, tapoihin, visioon, liikeideaan, toiminta-ajatukseen ja työympäristöön. (Kauhanen 2012, s. 150)

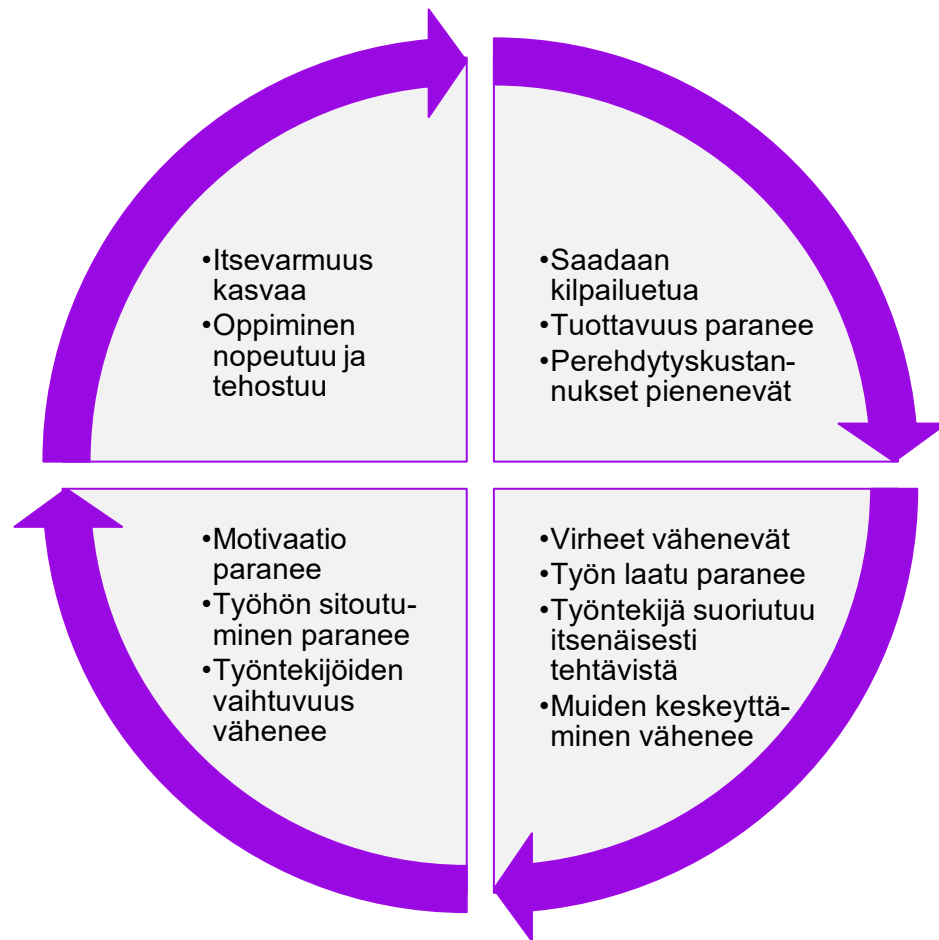
Perehdytyksen avulla voidaan edistää yrityksen liiketoiminnan tavoitteita (Kjelin & Kuusisto 2003, s. 48). Srimannarayanan (2016) tutkimuksesta ilmenee, että suurin osa tutkituista yrityksistä sitoo perehdyttämisen liiketoimintastrategiaansa. Srimannarayanan mukaan yritykset haluavat, että perehdytyksen kautta työntekijät tutustuvat yrityksen liiketoimintaan, organisaatiokulttuuriin ja -rakenteeseen, prosesseihin, toimintoihin, visioon, missioon, yritysetiikkaan, yrityksen arvoihin ja henkilöstöpolitiikkaan. (Srimannarayana 2016, s. 623) Srimannarayanan (2016) esittämät perehdyttämisen tavoitteet ovat pitkälti yhteneviä Kauhasen (2012) työyhteisöön perehdyttämisen tavoitteiden kanssa.

Taulukossa 2 on esitetty Kjelinin ja Kuusiston (2003) näkemys perehdyttämisen tavoitteista ja niiden suhteesta liiketoiminnan tavoitteisiin. Taulukosta 2 nähdään, että perehdyttämiselle asetettujen tavoitteiden kautta voidaan vaikuttaa monilta osin sisäiseen tehokkuuteen, asiakkaan kokemaan laatuun, tulokkaan ja henkilöstön hyvinvointiin sekä yrityksen tulokseen. Perehdyttämisen tavoitteena on esimerkiksi edistää työntekijän sitoutumista organisaatioon ja sen tavoitteisiin, vähentää uuden työntekijän epävarmuutta ja jännitystä ja parantaa työtyytyväisyyttä. Nämä tavoitteet vaikuttavat kaikkiin liiketoiminnan osa-alueisiin. Perehdytyksen tavoitteena on myös luoda realistinen ja motivoiva kuva työstä sekä lisätä työturvallisuutta, mitkä vaikuttavat tulokkaan hyvinvointiin ja yrityksen tulokseen. Lisäksi Kjelinin ja Kuusiston mukaan perehdytyksen tavoitteena on muun muassa varmistaa rekrytoinnin onnistuminen, selkiyttää tulokkaan työrooli ja tavoitteet ja säästää esimiehen ja työkavereiden aikaa. (Kjelin & Kuusisto 2003, s. 48)

Taulukko 2. *Perehdyttämisen ja liiketoiminnan tavoitteita, mukaillen lähteestä (Kjelin & Kuusisto 2003, s. 48).*

Perehdyttämisen tavoitteita	Liiketoiminnan tavoitteita			
	Sisäinen tehokkuus	Asiakkaan kokema laatu	Tulokkaan (henkilös- tön) hyvin- vointi	Tulos
<i>Varmistaa rekrytoinnin onnistuminen</i>	x	x	x	x
<i>Selkiyttää tulokkaan työrooli ja tavoitteet</i>	x	x	x	x
<i>Muodostaa realistinen ja motivoiva kuva työstä</i>			x	x
<i>Edistää työntekijöiden sitoutumista orga- nisaatioon ja tavoitteisiin</i>	x	x	x	x
<i>Ohjata strategian mukaiseen toimintaan</i>	x			x
<i>Nopeuttaa tuottavan työn aloittamista</i>	x		x	x
<i>Vähentää uuden työntekijän epävar- muutta ja jännitystä</i>	x	x	x	x
<i>Vähentää virheitä ja väärinkäsityksiä</i>	x	x	x	x
<i>Lisätä työturvallisuutta</i>			x	x
<i>Säästää esimiehen ja työkavereiden ai- kaa</i>	x			x
<i>Edistää työntekijän sopeutumista työyhy- teisöön ja kulttuuriin</i>	x		x	x
<i>Parantaa työyhteisön yhteistyötä</i>	x	x	x	x
<i>Parantaa työtyytyväisyyttä</i>	x	x	x	x

Hyvin suunnitellulla ja toteutetulla perehdytyksellä saavutetaan monia etuja ja siitä hyötyvät sekä työntekijä että työnantaja. Hyvän perehdytyksen avulla esimerkiksi toiminnan tehokkuus paranee ja perehdyttämiskustannukset vähenevät (Sanders & Kleiner 2002, s. 82). Perehdytys myös parantaa työtyytyväisyyttä (Zahrly & Tosi 1989). Huolehtimalla laadukkaasta perehdytyksestä yritys voi saada jopa kilpailuetua (Kjelin & Kuusisto 2003, s. 20–21). Hyvällä perehdytyksellä saavutettavia hyötyjä on koottu kuvaan 4.



Kuva 4. Hyvällä perehdytyksellä saavutettavia hyötyjä.

Laadukkaan perehdytyksen avulla työntekijästä tulee tuottava (Robbins 2002, s. 8; Östererg 2005, s. 90) ja hän suoriutuu itsenäisesti työtehtävistä ilman, että joutuu keskeyttämään muita (Östererg 2005, s. 90). Perehdytyksen ansiosta myös virheiden tekeminen vähenee, työn laatu paranee (Hacker 2004, s. 90; Östererg 2005, s. 90; Kauhanen 2012, s. 151–152) ja työntekijä oppii nopeasti, miten hänen työtehtävänsä suoritetaan joutuisasti (Östererg 2005, s. 90–91). Kun työntekijä saa perehdyttämisen kautta itsevarmuutta, hän oppii nopeammin ja tehokkaammin (Hacker 2004, s. 90). Koska uusi työntekijä on innokas oppimaan uutta, on tämä innokkuus kannattavaa hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti (Sanders & Kleiner 2002, s. 82).

Onnistuneen perehdytyksen avulla työntekijä kokee olevansa osa työyhteisöä (Sanders & Kleiner 2002, s. 82; Östererg 2005, s. 90–91; Lawson 2006, s. 17–18). Sanders ja Kleiner (2002) muistuttavat, että perehdytettävää on tärkeää alkaa sulauttaa organisaation kulttuuriin mahdollisimman aikaisin, jotta hän alkaa edistää tiimin tavoitteita mahdollisimman nopeasti. Vasta kun uusi henkilö kokee olevansa tiimin jäsen, hän pystyy hyödyntämään vahvuuksiaan tiimin eduksi. (Sanders & Kleiner 2002, s. 85)

Perehdyttämisen avulla työntekijää voidaan motivoida ja osoittaa, että työntekijä teki oikean valinnan työpaikan suhteen (Sanders & Kleiner 2002, s. 85; Lawson 2006, s. 17–

18). Perehdyttäminen on tärkeässä roolissa myös työntekijän sitouttamisessa. Nykypäivänä yritykset kilpailevat osaajista. Yritysten on tärkeää onnistua houkuttelemaan uusia työntekijöitä, mutta lisäksi on onnistuttava säilyttämään osaavat työntekijät. (Kjelin & Kuusisto 2003, s. 23–24) Onnistunut perehdyttäminen vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta (Sanders & Kleiner 2002, s. 83; Robbins 2002, s. 8; Hacker 2004, s. 90). Huono perehdytys taas voi vaikuttaa negatiivisesti tuleviin rekrytointeihin (Hacker 2004, s. 89).

Uusi työntekijä kokee usein ahdistusta ja stressiä työsuhteen alussa. Kuten Saksin (1994) tekemä tutkimus osoittaa, ahdistusta voidaan vähentää oikeanlaisen perehdytyksen avulla. Saksin mukaan perehdyttämisellä ei ole suoraan vaikutusta työntekijän kokemaan stressiin, mutta välillisesti perehdytyksellä on vaikutusta siihen. (Saks 1994) Kuitenkin Sandersin & Kleinerin (2002), Robbinsin (2002) ja Hackerin (2004) mukaan hyvän perehdyttämisen avulla työntekijöiden stressiä voidaan vähentää (Sanders & Kleiner 2002, s. 83; Robbins 2002, s. 8; Hacker 2004, s. 90).

Jos yritys ei huolehdi riittävän hyvää perehdytyksestä ja se epäonnistuu, voi tästä aiheutua yritykselle sekä välittömiä että välillisiä kustannuksia (Sanders & Kleiner 2002, s. 82; Kjelin & Kuusisto 2003, s. 20–21). Huonon perehdytyksen vuoksi esimerkiksi prosessien sujuvuus ja laatu voivat kärsiä, mistä voi aiheutua muun muassa aikatauluongelmia. Välillisiä kustannuksia aiheuttavat esimerkiksi vahingoittunut yrityskuva ja menetetyt asiakkaat. Heikosti toteutettu perehdytys vaikuttaa myös sisäisesti esimerkiksi henkilöstön sitoutumiseen ja mielialaan. (Kjelin & Kuusisto 2003, s. 20–21) Huono perehdytys voi aiheuttaa lisäksi tyytymättömyyttä ja työntekijöiden nopeaa vaihtuvuutta (Sanders & Kleiner 2002, s. 82).

2.4 Perehdyttämiseen liittyvät haasteet

Perehdytyksen onnistumista ei tule pitää itsestäänselvytenä, sillä siihen liittyy monia haasteita. Jotta perehdytyksellä saavutetaan halutut tavoitteet, on nämä mahdolliset ongelmakohdat huomioitava. Kirjallisuudessa merkittävimmät esiin nousevat haasteet liittyvät tiedon määrään, jakautumiseen ja ristiriitaisuuteen (Sanders & Kleiner 2002, s. 83), perehdytystapojen valintaan (Klein et al. 2015, s. 279–280) ja perehdytykseen käytettävissä oleviin resursseihin (Lawson 2006, s. 88).

Tiedon jakaminen uudelle työntekijälle on tärkeä osa perehdytystä, sillä riittävät tiedot työn suorittamiseen liittyvistä asioista ovat edellytys onnistuneelle työsuoritukselle. Tiedon jakaminen uudelle työntekijälle ei kuitenkaan aina toteudu oppimisen kannalta parhaalla mahdollisella tavalla. Sandersin ja Kleinerin (2002) mukaan työpaikoilla tehdään perehdytystilanteissa usein kolmenlaisia virheitä, jotka liittyvät tiedon jakamiseen. Nämä virheet ovat liian runsas tieto, liian vähäinen tieto ja ristiriitainen tieto. (Sanders & Kleiner 2002, s. 82)

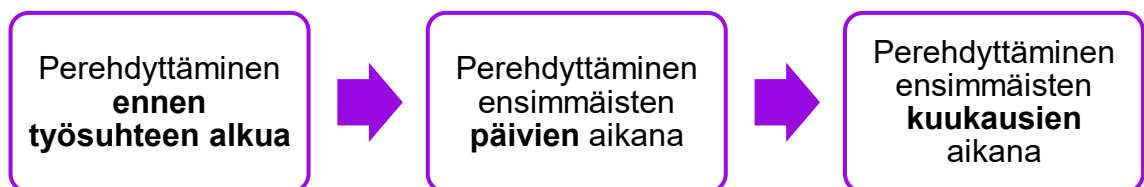
Jotta perehdytyksellä on edellytykset onnistua, on siihen varattava riittävästi resursseja. Lawson (2006, s. 88) nostaa kirjassaan esille, että juuri resurssien puute voi vaikuttaa perehdytyksen toteutukseen, jos esimerkiksi perehdyttäjillä tai perehdytettävillä koetaan olevan liikaa muita vastuista eikä perehdyttämiselle koeta olevan riittävästi aikaa. Käytössä olevat resurssit tulee huomioida myös perehdytysmenetelmien valinnassa (Sanders & Kleiner 2002, s. 83), sillä eri perehdytysmenetelmät vaativat eri määrän resursseja.

Haasteena perehdyttämisessä on valita tehokkaat perehdytystavat kuhunkin asiaan. Tehokkaaksi koettuja perehdytystapoja olivat Kleinin et al. (2015) tutkimuksen mukaan esimerkiksi toisten työntekijöiden työskentelytapojen seuraaminen ja työkavereiden tuirointi. Yritysten on tärkeää arvioida mitkä perehdytystavat ovat tehokkaita kyseessä olevassa tilanteessa ja tiedostettava erot epämuodollisten ja muodollisten perehdytysmenetelmien välillä. Useampien perehdytystapojen yhdistäminen on suositeltavaa ja se edistää sosiaalistumista. (Klein et al. 2015, s. 279–280) Perehdytysmenetelmiä käsitellään tarkemmin alaluvussa 2.7.

Perehdyttäjällä ja perehdytettävällä voi olla hyvin erilaiset näkemykset perehdytyksen toteutuksesta ja läpikäydyistä asioista, kuten Kleinin et al. (2015) tekemässä tutkimuksessa havaittiin. Tutkimuksen mukaan työnantajat ilmoittivat useissa tapauksissa, että perehdytystä on tarjottu useammilla tavoilla kuin mitä työntekijät raportoivat. Syynä tähän voivat Klein et al. mukaan olla esimerkiksi perehdytysuunnitelman noudattamatta jättäminen tai se, ettei työntekijä muista tai huomaa, että asia on käsitelty. Tämän vuoksi on tärkeää varmistaa, että perehdytettävät asiat ovat hyödyllisiä ja perehdytys on sisältänyt kaikki tarpeelliset asiat. (Klein et al. 2015, s. 279)

2.5 Perehdyttämisen ajallinen jako

Ajallisesti perehdyttäminen jaetaan usein kolmeen osaan: perehdyttämiseen ennen työsuhteen alkua, ensimmäisten päivien aikana ja ensimmäisten kuukausien aikana (Robbins 2002, s. 8–9; Hacker 2004, s. 90). Perehdyttämisen ajallinen jako on esitetty kuvassa 5. Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tarkemmin eri ajanjaksoihin liittyviä tehtäviä.



Kuva 5. *Perehdyttämisen ajallinen jako, mukaillen lähteistä (Robbins 2002, s. 8–9; Hacker 2004, s. 90).*

2.5.1 Perehdyttäminen ennen työsuhteen alkua

Perehdytys alkaa jo rekrytointivaiheessa, jolloin kuva työtehtävästä alkaa muodostua (Kjelin & Kuusisto 2003, s.53). Myös Robbinsin (2002), Sandersin ja Kleinerin (2002, s. 86) ja Hackerin (2004, s. 90–91) mukaan orientointi alkaa jo ennen ensimmäistä työpäivää. Kirjallisuudessa on esitetty monia yksittäisiä asioita, joista on huolehdittava ennen uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää. Näitä asioita on koottu taulukkoon 3.

Taulukko 3. *Perehdyttäminen ennen työsuhteen alkua.*

Perehdyttäminen ennen työsuhteen alkua	Robbins 2002	Sanders & Kleiner 2002	Hacker 2004
<i>Yhteyden ottaminen työntekijään hieman ennen työsuhteen alkua</i>	x	x	x
<i>Tietopaketin lähettäminen etukäteen</i>	x	x	x
<i>Uudesta työntekijästä tiedottaminen muille</i>	x		x
<i>Työntekijöiden pyytäminen olemaan tukena uudelle työntekijälle</i>	x		
<i>Tutorin nimeäminen</i>	x		
<i>Työntekijän tarvitsemien taitojen selvittäminen</i>			x
<i>Perehdytysaikataulun määrittäminen</i>			x
<i>Tavoitteiden määrittelemine</i>			x
<i>Uuden työntekijän auktoriteetin määrän määrittäminen</i>			x

Työntekijään on suositeltavaa olla yhteydessä jo hieman ennen työsuhteen alkua (Sanders & Kleiner 2002, s. 86; Robbins 2002; Hacker 2004, s. 90). Lisäksi työntekijälle kannattaa lähettää etukäteen tietopaketti (Sanders & Kleiner 2002, s. 86; Robbins 2002; Hacker 2004, s. 90), joka sisältää esimerkiksi tervetulokirjeen, saapumisohjeet, ensimmäisen viikon aikataulun ja tietoja yrityksestä ja osastosta (Robbins 2002, s. 9). Ennen työsuhteen alkua on työntekijälle hyvä valmistella perustietopaketti, joka sisältää esimerkiksi työnkuvauksen, tietoa yrityksen historiasta, työntekijän käsikirjan ja suorituksen mittauslomakkeen (engl. *performance evaluation form*). Esimiehen tulee myös valmistautua keskustelemaan muista työntekoon liittyvistä asioista, kuten esimerkiksi etätyöstä ja sen säännöistä. (Hacker 2004, s. 90–91)

Ennen työsuhteen alkamista uudesta työntekijästä (Robbins 2002, s. 8; Hacker 2004, s. 90) ja hänen työtehtävistään on hyvä kertoa muille työntekijöille (Robbins 2002, s. 8). Työntekijöitä tulee pyytää toivottamaan uusi työntekijä tervetulleeksi ja olemaan tämän tukena heti alusta alkaen. Mahdollisuuksien mukaan on myös hyvä nimetä jo etukäteen

tutoriksi joku kokeneempi työntekijä, joka opastaa tulokasta ensimmäisen viikon aikana. (Robbins 2002, s. 8)

Hackerin (2004) mukaan edellä mainittujen lisäksi ennen työsuhteen alkua tulee selvittää mitä asioita työntekijälle tulee opettaa eli mitä taitoja hän tarvitsee ja millaisella aikataululla perehdytys toteutetaan. Näiden määrittämiseksi esimiehen tulee miettiä, mitä hän haluaa työntekijän osaavan esimerkiksi ensimmäisen kolmen kuukauden aikana. Tavoitteista on keskusteltava myös työntekijän kanssa työsuhteen alussa. Esimiehen on määriteltävä myös miten paljon auktoriteettia työntekijällä on eli millaisista asioista uusi työntekijä voi päättää itsenäisesti työsuhteen alussa ja mihin asioihin häneen tulee kysyä neuvoa. (Hacker 2004, s. 90–91)

2.5.2 Perehdyttäminen ensimmäisinä työpäivinä

Kun työntekijä saapuu ensimmäisenä päivänä töihin, on hyvän ensivaikutelman tekeminen tärkeää. Ensimmäisinä päivinä perehdyttämisen tarkoituksena on saada uusi työntekijä tuntemaan olonsa tervetulleeksi ja tehdä yritys ja oma yksikkö tutuiksi. (Hacker 2004, s. 91) Robbins (2002, s. 9), Sanders ja Kleiner (2002, s. 86) ja Hacker (2004, s. 91) ovat kaikki yksimielisiä siitä, että uusi työntekijä kokee olonsa hermostuneeksi ensimmäisenä työpäivänä ja työnantajan tehtävä on tehdä työntekijän olo mahdollisimman mukavaksi. Kirjallisuudessa on esitetty monia yksittäisiä asioita, joista on huolehdittava työntekijän ensimmäisinä työpäivinä. Näitä asioita on koottu taulukkoon 4.

Taulukko 4. *Perehdyttäminen ensimmäisinä työpäivinä.*

Perehdyttäminen ensimmäisinä työpäivinä	Robbins 2002	Sanders & Kleiner 2002	Hacker 2004
<i>Työntekijän toivottaminen tervetulleeksi</i>			x
<i>Ensimmäisen päivän etenemisen läpikäynti</i>	x	x	
<i>Sopiva määrä tekemistä</i>	x	x	
<i>Tärkeiden paikkojen esittely</i>	x	x	
<i>Esittely muille työntekijöille</i>	x	x	
<i>Työsuhteasioiden läpikäynti</i>	x		x
<i>Työnkuvan läpikäynti</i>	x		x

Esimiehen tai tehtävään valitun henkilön tulee toivottaa uusi työntekijä tervetulleeksi henkilökohtaisesti (Hacker 2004, s. 91). Ensimmäisenä työpäivänä on aluksi hyvä käydä läpi miten päivä tulee etenemään. Ensimmäisenä päivänä tehtävää tulee olla suunniteltuna riittävästi, mutta ei liikaa. (Sanders & Kleiner 2002, s. 86; Robbins 2002, s. 9) Tyypillinen

ongelma on, että uudelle työntekijälle annetaan liikaa uutta tietoa (Sanders & Kleiner 2002, s. 86).

Ensimmäisinä työpäivinä työntekijälle tulee näyttää oma työpiste ja muut tärkeät paikat, kuten wc ja kahvio. Uusi työntekijä tulee myös esitellä muille työntekijöille (Sanders & Kleiner 2002, s. 86; Robbins 2002, s. 9) ja erityisesti niille, jotka työskentelevät lähimpinä työkavereina tai toimivat tutoreina (Robbins 2002, s. 9). Esimerkiksi yhteinen lounas on hyvä tapa tutustuttaa uusi työntekijä työkavereihin (Sanders & Kleiner 2002, s. 86; Robbins 2002, s. 9; Hacker 2004, s. 91). Samalla myös vanhat työntekijät tutustuvat tulokkaaseen (Sanders & Kleiner 2002, s. 86). Hackerin (2004, s. 91) mukaan uusi työntekijä on myös hyvä ottaa heti mukaan tiimin palavereihin, jotta työntekijä pääsee mahdollisimman pian hyödylliseksi osaksi tiimiä.

Ensimmäisinä työpäivinä tulee huolehtia perusasioista, kuten työvälineiden, avaimien, ID-kortin ja parkkiluvan saamisesta, sopimia kellokortin käytöstä ja työajoista sekä tietokoneen, sähköpostin ja internetin käytöstä. Samalla on hyvä käydä läpi esimerkiksi yrityksen asiakaspalvelufilosofia ja yritysetiikkaan sekä salassapitovelvollisuuteen liittyvät asiat. (Robbins 2002, s. 9) Ensimmäisen viikon aikana tulee huolehtia myös vaadituista paperitöistä ja kertoa esimerkiksi yrityksen henkilöstöpolitiikasta sekä henkilöstöeduista (Hacker 2004, s. 91). Apuna perusasioiden läpikäymisessä voi olla myös henkilöstöosasto (Robbins 2002, s. 9; Hacker 2004, s. 91).

Työn alkaessa työntekijän kanssa on tärkeää keskustella, minkälaista työtä hän tulee tekemään (Robbins 2002, s. 9; Hacker 2004, s. 91). Työntekijän kanssa tulee yhdessä käydä läpi työnkuvaus. Samalla on hyvä varmistaa, että asiat tulevat ymmärretyiksi, sillä uusi työntekijä on usein arka myöntämään, ettei ymmärrä jotakin asiaa. Ymmärtäminen voidaan varmistaa esimerkiksi esittämällä kysymyksiä perehdytetystä asiasta. (Hacker 2004, s. 91)

2.5.3 Perehdyttäminen ensimmäisten kuukausien aikana

Perehdyttäminen ei pääty ensimmäisiin työpäiviin, vaan jatkuu useamman kuukauden ajan (Hacker 2004, s. 91). Tänä aikana tulee huolehtia lopuista työsuhteen alkuun liittyvistä asioista. Kirjallisuudessa esitettyjä ensimmäisiin työssäolokuukausiin kuuluvia asioita on listattu taulukkoon 5.

Taulukko 5. *Perehdyttäminen ensimmäisten kuukausien aikana.*

Perehdyttäminen ensimmäisten kuukausien aikana	Robbins 2002	Hacker 2004
<i>Työnkuvan, toimintastandardien ja työn sääntöjen läpikäyminen</i>	x	
<i>Työntekijän esittely lopuille työntekijöille</i>		x
<i>Perehdytys suunnitelman läpikäyminen ja seuraaminen</i>		x
<i>Oppimisen varmistaminen</i>		x
<i>Asioiden kertaaminen</i>		x
<i>Tavoitteiden läpikäyminen ja seuraaminen</i>		x
<i>Toimiston työvälineisiin tutustuminen</i>		x

Ensimmäisen kuukauden aikana työntekijän kanssa tulee henkilökohtaisesti käydä läpi työn kuvaus, toimintastandardit (engl. *performance standards*) ja työn säännöt (Robbins 2002, s. 9). Näiden lisäksi Hacker (2004) listaa monia asioita, jotka tulee käsitellä työntekijän kanssa ensimmäisen vuoden aikana. Jotta työntekijä voi seurata edistymistään, on työntekijällä oltava nähtävillä ennen työhön tuloa suunniteltu, mielellään kirjallinen perehdytys suunnitelma. Sen avulla työntekijä tietää mihin hänen tulee keskittyä ja mitä hän voi perehdytykseltä odottaa. Lisäksi työntekijän osaamiselle on hyvä määritellä tavoitteet. Tavoitteiden tulee liittyä projekteihin tai vastuisiin, jotka liittyvät työntekijän uuteen työhön. Tavoitteet on hyvä jakaa alatavoitteiksi, jotta projektin kulkua on helpompi seurata ja ymmärtää. Oppimisen takaamiseksi asioita on hyvä käydä läpi useamman kerran ja varmistaa, että asiat on ymmärretty. Tarvittaessa työntekijälle tulee tarjota myös lisäkoulutusta, jotta uudesta työntekijästä saadaan entistä tuottavampi ja tehokkaampi. (Hacker 2004, s. 91)

Uudelle työntekijälle voi olla hyödyksi tehdä yhteistyötä tutorin kanssa. Tutor voi olla kokeneempi työntekijä omalta osastolta, mutta myös toiselta osastolta. Viimeistään tässä vaiheessa työntekijä pitää esitellä kaikille työntekijöille, myös niille, jotka palaavat esimerkiksi lomilta. Muihin työntekijöihin tutustumisen apuna voidaan käyttää esimerkiksi nimelistaa, johon uuden työntekijän tulee kerätä muiden allekirjoitukset. Työntekijän kanssa tulee käydä myös läpi miten toimiston työvälineet toimivat, miten oikeudet tarvittaviin ohjelmistoihin hankitaan ja miten toimitaan työvälineisiin liittyvissä ongelmatilanteissa. (Hacker 2004, s. 91)

2.6 Perehdyttämisen vaiheet

Jotta perehdyttämisessä voidaan onnistua, on perehdyttämisen oltava toimiva kokonaisuus. Perehdytykseen liittyvä koulutusprosessi (engl. *training process*) voidaan tiivis-

tää Desslerin (2011, s. 293) tapaan neljään vaiheeseen (kuva 6). Desslerin (2011) koulutusprosessin ensimmäinen vaihe on tarpeiden analysointi, jossa määritellään työn vaatimat tiedot ja taidot ja verrataan niitä harjoittelijoiden osaamiseen. Toinen vaihe on ohjeiden suunnittelu, jossa muun muassa määritellään mitattavissa olevat tavoitteet ja mietitään budjetti perehdyttämiselle. Kolmannessa vaiheessa perehdyttäminen toteutetaan käytännössä eri metodeja hyödyntäen. Neljännessä ja viimeisessä vaiheessa arvioidaan perehdyttämisen onnistumista. (Dessler 2011, s. 293)



Kuva 6. Desslerin koulutusprosessin vaiheet, mukaillen lähteestä (Dessler 2011, s. 293).

Sandersin ja Kleinerin (2002) ja Lawsonin (2006) esiin nostamissa perehdytysohjelman (engl. *orientation program*) periaatteissa on yhtäläisyyksiä Desslerin (2011) koulutusprosessin ensimmäisten vaiheiden kanssa. Myös Sandersin ja Kleinerin (2002) mukaan ensin on tärkeää määritellä tarpeet sekä yrityksen että työntekijän näkökulmasta. Lisäksi tulee asettaa tavoitteet perehdyttämiselle ja suunnitella perehdytysprosessi. Alussa on tärkeää miettiä mitä työntekijän tulee tietää, mutta myös mitä hän haluaa tietää missäkin vaiheessa. (Sanders & Kleiner 2002, s. 82–83) Sanders ja Kleiner (2002) painottavat tarpeiden määrittelyä nimenomaan yksilön näkökulmasta, jotta perehdytys on mahdollisimman onnistunutta ja tehokasta. Lisäksi on tärkeää määritellä miten paljon aikaa ja resursseja perehdyttämiseen on käytettävissä ja miten laajasti perehdytys voidaan näiden puitteissa toteuttaa. (Sanders & Kleiner 2002, s. 82–83) Myös Lawsonin (2006) mukaan perehdyttämisen alussa on ilmaistava selkeästi perehdyttämisen tavoitteet. Tavoitteet tulee miettiä perehdytettävän näkökulmasta. Selkeiden tavoitteiden avulla sekä perehdytettävä että perehdyttäjä tietävät mitä heiltä odotetaan ja perehdyttäjä tietää mihin asioihin hänen tulee keskittyä halutun lopputuloksen aikaansaamiseksi. (Lawson 2006, s. 19–20)

Srimannarayanan (2016) tutkimus tukee Sandersin ja Kleinerin (2002), Lawsonin (2006) ja Desslerin (2011) näkemyksiä siitä, että perehdytys alkaa tarpeiden määrittelyllä. Tarpeiden määrittelyssä on myös Srimannarayanan (2016) mukaan tärkeää muistaa huomioida nimenomaan perehdytettävän näkökulma ja perehdytettävän lähtötiedot. Srimannarayanan tutkimus osoittaa, että yleisimmin käytetty tapa selvittää perehdytystä vaativat asiat, on pyytää palautetta aiemmin perehdytetyiltä henkilöiltä. Toiseksi yleisin tapa on haastatella yrityksestä pois lähteviä. Tyypillisesti, 67 prosentissa yrityksistä, sekä henkilöstöosasto että lähiesimies osallistuivat perehdytystarpeiden määrittelyyn. Henkilöstöosaston ja lähiesimiehen lisäksi myös lähiaikoina palkatut osallistuivat tarpeiden määrittelyyn vain 15 prosentissa yrityksistä. Huomionarvoista on, että vain 46 prosenttia yrityksistä otti lähiesimiehet mukaan varsinaiseen perehdytyksen suunnitteluun. Suurimmassa osassa yrityksiä henkilöstöosasto suunnitteli perehdytyksen itsenäisesti, vaikka tarpeiden

määrittelyssä hyödynnettiinkin muita henkilöstöryhmiä. Tutkimuksen mukaan 89 prosenttia yrityksistä otti suunnittelussa huomioon myös yrityksen arvot ja kulttuurin. (Srimannarayana 2016, s. 623–626)

Jotta perehdytysuunnitelma pysyy ajantasaisena ja toimivana, sen on oltava joustava, siitä on kerättävä palautetta ja sitä on voitava kehittää jatkuvasti (Sanders & Kleiner 2002, s. 84). Myös Srimannarayanan (2016, s. 625–626) tutkimuksessa 65 prosenttia yrityksistä piti perehdytyksen suunnittelun lähtökohtana nimenomaan sitä, että perehdytysohjelman on oltava joustava, kattava ja helposti muokattavissa.

Perehdytykselle asetettujen tavoitteiden seuranta helpottaa Sanders ja Kleinerin (2002) suositteleman tarkistuslistan (engl. *checklist*) tekeminen perehdyttämisen tueksi. Tarkistuslistan avulla on helppo seurata, onko kaikki kohdat käyty läpi kunkin työntekijän kanssa. (Sanders & Kleiner 2002, s. 83–85) Srimannarayanan (2016) tutkimuksessa havaittiin, että tarkistuslistan käyttö on toiseksi yleisin perehdytystapa.

Varsinaisessa perehdytyksen toteutusvaiheessa on tärkeää tiedostaa erot eri perehdytysmenetelmien välillä. Perehdytysprosessissa tulee myös yhdistellä erilaisia oppimistapoja. (Srimannarayana 2016, s. 625–626) Perehdytysmenetelmiä tarkastellaan tarkemmin alaluvussa 2.7. Perehdytyksen onnistumisen kannalta on hyödyllistä tarjota työntekijälle mahdollisuus kontrolloida perehdytystä ja tiedonsaantia. Tämä voidaan toteuttaa esimerkiksi ohjekirjan tai sähköisen aineiston avulla. Aineistosta työntekijä voi hakea tietoa sitä tarvitessaan. Tämä helpottaa tiedon saamista oikeaan aikaan ja sopivassa määrin. Kun orientoinnista tehdään miellyttävää, työntekijä oppii nopeammin uudet taidot ja pysyy motivoituneena oppimaan uutta. (Sanders & Kleiner 2002, s. 83–85)

Oleellinen osa perehdytysprosessia on myös perehdytyksen onnistumisen seuranta. Tässä yhteydessä tulee selvittää työntekijöiden reaktioita ohjelmaa kohtaan, työntekijöiden oppimistuloksia ja käyttäytymisen muutosta ohjelman aikana sekä ohjelmalla saavutettuja tuloksia. (Dessler 2011, s. 320–321)

2.7 Perehdytysmenetelmät

Perehdytystavat voidaan jaotella karkeasti muodollisiin eli formaaleihin ja epämuodollisiin eli informaaleihin perehdytystapoihin. Klein et al. (2015, s. 280) havaitsivat tutkimuksessaan, että muodolliset perehdytysmenetelmät koettiin epämuodollisia menetelmiä hyödyllisemmiksi. Tutkimuksessa arvioitiin, että syynä tähän on se, että muodollisiin aktiviteetteihin osallistutaan, ne suunnitellaan harkitsevasti ja niihin suhtaudutaan vakavasti. (Klein et al. 2015, s. 280) Muodollisen perehdytyksen etuna verrattuna epämuodolliseen perehdytykseen on myös, että se johtaa parempaan työtyytyväisyyteen ja vähentää työelämän ja kodin välisiä konflikteja. (Zahrly & Tosi 1989)

Dessler (2011) esittelee kirjassaan monia erilaisia käytännön perehdytystapoja, joilla perehdytys voidaan toteuttaa. Perehdytysmenetelmiä on koottu taulukkoon 6. Perehdytysmenetelmiä ovat esimerkiksi työn kautta kouluttaminen (engl. *on-the-job training*), työohjeiden avulla kouluttaminen (engl. *job instruction training*), luennot, epämuodollinen oppiminen, oppipoikana oleminen (engl. *apprenticeship training*), videokonferenssien hyödyntäminen, tietokonepohjainen oppiminen, audiovisuaalinen koulutus sekä simuloitu oppiminen. (Dessler 2011, s. 299–305) Yksi tyypillisimmistä menetelmistä on työn kautta kouluttaminen, joka toteutetaan yleensä valmennuksena (engl. *coaching*). Tässä menetelmässä kokenut työntekijä tai esimies opettaa työn uudelle työntekijälle. Tärkeää on muistaa, ettei perehdytyksen onnistumista tällä tavoin ei tule pitää itsestäänselvyytenä. Myös kouluttajat on koulutettava ja heille on tarjottava tarvittava materiaali perehdytyksen tueksi. (Dessler 2011, s. 300)

Taulukko 6. *Erilaisia perehdytysmenetelmiä, mukaillen lähteestä (Dessler 2011, s. 299–305).*

Menetelmä	engl.
Työn kautta kouluttaminen	On-the-job training
Työohjeiden avulla kouluttaminen	Job Instruction training
Luennot	Lectures
Epämuodollinen oppiminen	Informal learning
Oppipoikana oleminen	Apprenticeship training
Videokonferenssien hyödyntäminen	Teletraining and videoconferencing
Tietokonepohjainen koulutus	Computer-based training
Audiovisuaalinen koulutus	Audiovisual-based training
Simulointi	Simulated learning
Ohjattu oppiminen	Programmed learning
Internetpohjainen koulutus	Internet-based training

Myös Srimannarayana (2016) on tutkinut perehdytystapoja eri yrityksissä. Srimannarayan tutkimuksessa perehdytysmenetelmien luokittelu eroaa Desslerin (2011) luokittelusta. Srimannarayan (2016) tutkimus osoittaa, että yritykset käyttävät perehdytyksessä monia menetelmiä. Tutkimuksen mukaan kaikkein yleisin menetelmä on ryhmäorientointi, joka voi sisältää esimerkiksi luentoja, keskustelua, case tutkimuksia, demonstraatioita ja simulaatioita. Toiseksi yleisin menetelmä on tarkistuslistan käyttäminen perehdytyksen apuna. Useimmissa yrityksissä uusille työntekijöille oli myös koottu perehdytyspaketti. Yli kaksi kolmasosaa yrityksistä hyödynsi perehdytyksessä lisäksi videoita ja tutorointia. (Srimannarayana 2016, s. 627–628) Sandersin ja Kleinerin (2002) mukaan juuri tutorointi voi olla tehokas tapa edistää perehdytystä. Tutor on tukena uudelle työntekijälle ja hänen avullaan uusi työntekijä esimerkiksi pääsee käsiksi tarvittavaan tietoon nopeammin kuin itsenäisesti. (Sanders & Kleiner 2002, s. 85)

Kun tarkastellaan Srimannarayanan (2016) tutkimuksen tuloksia perehdytyksen toteutuksesta, havaitaan, että erilaiset ryhmäytymisaktiviteetit ovat hyvin tyypillisiä. Lisäksi useimmissa yrityksissä käydään tutustumassa työn kannalta tärkeisiin paikkoihin, kuten työmaihin. Työympäristöön tutustuminen vähentää tutkimuksen mukaan ahdistusta. Myös organisaation arvoihin tutustumista pidettiin yrityksissä tärkeänä, mutta alle puolet yrityksistä käytti arvoihin tutustumisen apuna arvopelejä (engl. *values games*). Useimmat yritykset tyytyivät käyttämään perinteisiä menetelmiä, kuten luentoja ja keskustelua organisaation arvojen perehdyttämiseen. (Srimannarayana 2016, s. 625–626)

Nykypäivän globaalissa toimintaympäristössä on tyypillistä, että työntekijät sijaitsevat etäällä toisistaan. Aina ei ole järkevää tuoda työntekijöitä koulutettavaksi samaan paikkaan, vaan koulutus voidaan suorittaa myös etäkoulutuksena. Etäkoulutus voidaan Lawsonin mukaan toteuttaa kolmella tavalla, joko esimiehen vetämänä, omatoimisesti tai teknologiaa hyödyntäen. (Lawson 2006, s. 87–88)

Kleinin et al. (2015) mukaan jokaisen perehdytysaktiviteetin kohdalla on mietittävä missä vaiheessa ne kannattaa toteuttaa optimaalisen tuloksen aikaansaamiseksi. Aina perehdytyksen toteuttaminen varhaisessa vaiheessa ei ole paras vaihtoehto ja perehdytys voikin olla hyvä tarjota monessa osassa ja syventää asiaa vähitellen. (Klein et al. 2015, s. 280) Perehdytyksen jaksottelu on tärkeää, jotta vältetään liiallinen informaation antaminen uudelle työntekijälle heti työsuhteen alussa.

2.8 Perehdyttämisen vaikutukset

Perehdyttämistä on tutkittu jo monta vuosikymmentä ja kirjallisuudessa perehdyttäminen sijoittuu henkilöstöhallinnon alle. Aihepiirin kirjallisuudessa ei kuitenkaan oteta useimmiten huomioon tietotyön perehdyttämiseen tuomia erityispiirteitä. Tietotyössä työvaiheet ovat usein strukturoimattomia ja ennalta-arvaamattomia, eivätkä työskentely ja työn tulokset ole selkeästi nähtävillä. Nämä piirteet on huomioitava myös perehdytyksessä.

Perehdyttämiseen liittyvissä aiemmissa tutkimuksissa on selvitetty muun muassa työhön sosiaalistumista, työyhteisöön sopeutumista, työpaikan vaihtamiseen johtavia syitä, työtyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä, työpaikan ja kodin välisiä konflikteja ja perehdytyksen vaikutusta uudesta työpaikasta johtuvaan stressiin ja ahdistukseen. Tutkimuksia, jotka käsittelevät perehdytyksen suunnittelua ja toteutusta käytännössä sekä niihin liittyviä parhaita käytäntöjä, on melko vähän. Taulukkoon 7 on koottu perehdyttämiseen liittyviä tutkimuksia.

Taulukko 7. Tutkimuksia perehdyttämisestä.

Teki-jät	Zahrly, J., Tosi, H. (1989)	Saks, A. M. (1994)	Tabvuma, V., Georgellis, Y., Lange, T. (2015)	Srimannarayana, M. (2016)
Kon-teksti	Uusi valmistavan teollisuuden tehdas	198 tilintarkastajaa 10:stä eri yrityksestä	Julkinen ja yksityinen sektori, Iso-Britannia	46 Intiassa toimivaa yritystä eri aloilta
Mene-telmät	Säännöllinen havainnointi ja kyselyt. Kesto lähes 2 vuotta. Laadullinen ja määrällinen aineisto.	Kyselytutkimus	Aineistona vuosien 1999–2008 "British Household Panel Survey"-kyselyiden data	HR henkilöstölle tehtetty kyselytutkimus. Laadullinen ja määrällinen aineisto.
Löy-dök-set	Tutkimus vertailee muodollisen yhteisen perehdytyksen ja epämuodollisen yksilökohtaisen perehdytyksen eroja. Muodollinen yhteinen perehdytys johtaa parempaan työtyytyväisyyteen ja vähentää työelämän ja kodin välisiä konflikteja. Perehdytystavalla ei havaittu olevan vaikutusta esimerkiksi tiimin yhtenäisyyteen, työn vaihtelevuuteen tai työntekijöiden osallistuvuuteen.	Tutkii omiin kykyihin luottamisen vaikutusta perehdytystavan ja uudesta työstä johtuvan stressin ja ahdistuksen väliseen suhteeseen. Vähäinen luottamus omiin kykyihin: muodollinen perehdytys vähensi ahdistusta, mutta tutoroimalla perehdytys lisäsi ahdistusta. Hyvä luottamus omiin kykyihin: perehdytystavalla ei vaikutusta ahdistuksen määrään. Luottamus ei suoraan vaikuta stressiin, mutta se vaikuttaa välillisesti ahdistuksen kautta.	Perehdytys parantaa miesten työtyytyväisyyttä julkisella ja yksityisellä sektorilla ja naisten työtyytyväisyyttä julkisella sektorilla. Julkisella sektorilla suurempi osa miehistä kuin naisista osallistui orientointiin, mutta suurempi osa naisista osallistui koulutukseen, joka kehittää nykyisiä taitoja. Aiempi koulutus vaikutti orientointiin positiivisesti vain yksityisellä sektorilla. Yksityisellä pk-sektorilla on epätodennäköisintä saada koulutusta tai perehdytystä.	Tutkimus selvittää yritysten toimintatapoja, jotka liittyvät uuden työntekijän perehdyttämiseen. Yritykset käyttävät erilaisia menetelmiä ja huomioivat erilaisia asioita perehdytystarpeiden määrittelyssä ja perehdytyksen suunnittelussa ja toteutuksessa.
Anti tälle tutkimukselle	Tuo esille perehdytystavan vaikutuksia työhön sopeutumisen eri osa-alueisiin, kuten työtyytyväisyyteen, työpaikan ja kodin välisiin konflikteihin, työrooliin liittyviin epäselvyyksiin ja konflikteihin, työntekijöiden osallistuvuuteen ja tiimin yhtenäisyyteen.	Tutkimus osoittaa, että perehdytystapaa valittaessa on syytä ottaa huomioon uuden henkilön luottamus omiin kykyihin, jotta työntekijän kokema ahdistus on mahdollisimman vähäistä.	Tutkimus osoittaa, että perehdytys vaikuttaa työtyytyväisyyteen muuta koulutusta enemmän. Tämän vuoksi perehdys on tärkeää ja kannattavaa.	Tuo esiin yritysten toimintatapoja liittyen perehdyttämisen ja yritysstrategian sekä yrityskulttuurin linkittämiseen, perehdytystarpeiden selvittämiseen sekä perehdytyksen suunnitteluun, toteutustapoihin ja keston.
Puut-teet	Keskittyy pitkälti tuotannon työtehtäviin. Kyseessä on kokonaan uusi tehdas, mistä johtuen työympäristö on vasta kehittyvässä.	Tutkimuksessa ei tarkkailtu perehdytyksen laadullisia eroja eri menetelmien välillä ja eri yrityksissä.	Julkisen sektorin erot Suomessa ja Isossa-Britanniassa voivat vaikuttaa tuloksien sovellettavuuteen. Tutkimus ei ota kantaa siihen, minkälaisesta perehdytyksestä on kyse.	Tutkimus toteutettu Intiassa (kulttuurierot). Tuo esiin yrityksissä käytössä olevia käytäntöjä, ei parhaita käytäntöjä.

Uusimpia perehdyttämistä käsitteleviä tutkimuksia on vuonna 2016 julkaistu Srimannarayanan tutkimus, jossa on tutkittu, miten yritykset käytännössä suunnittelevat ja toteuttavat perehdytysohjelmia (Srimannarayana 2016). Tutkimus ei kuitenkaan ota kantaa siihen, miten erilaiset perehdytystavat vaikuttavat esimerkiksi työtehtävien oppimiseen, työn laatuun tai työn tehokkuuteen. Tutkimus keskittyi Intiassa toimiviin monikansallisiin ja intialaisiin yrityksiin, joista suurin osa oli valmistavan teollisuuden yrityksiä. Tutkimuksessa ei ole huomioitu erityisesti tietotyöhön perehdyttämistä ja lisäksi kulttuurierot Intian ja Suomen välillä voivat vaikuttaa tutkimuksen sovellettavuuteen Suomessa.

Zahrly ja Tosi (1989), Saks (1994) ja Tabvuma et al. (2015) lähestyvät perehdytystä sen vaikutusten näkökulmasta. Zahrly ja Tosi (1989) ja Tabvuma et al. (2015) tarkastelevat perehdyttämistä esimerkiksi työtyytyväisyyteen vaikuttavana tekijänä ja Saks (1994) ahdistuksen ja stressin näkökulmasta. Zahrly ja Tosi (1989) vertailivat tutkimuksessaan muodollisen yhteisen perehdytyksen ja epämuodollisen yksilökohtaisen perehdytyksen eroja ja vaikutusta työhön sopeutumisen eri osa-alueisiin. Tabvuma et al. (2015) tutkivat perehdytyksen ja koulutuksen merkitystä työtyytyväisyyteen Isossa-Britanniassa vuosina 1999–2008 teetetyn British Household Panel Survey -kyselyn perusteella. Saks (1994) taas syventyy tutkimuksessaan siihen, miten luottamus omiin kykyihin vaikuttaa perehdytystavan ja uudesta työstä johtuvaan stressiin ja ahdistukseen väliseen suhteeseen.

Perehdytyksestä saatavat hyödyt motivoivat panostamaan perehdytykseen. Zahrlyn ja Tosin (1989) tutkimuksen mukaan virallinen yhteinen perehdytys johtaa parempaan työtyytyväisyyteen ja vähentää työelämän ja kodin välisiä konflikteja. Perehdytystavalla ei kuitenkaan havaittu olevan vaikutusta esimerkiksi tiimin yhtenäisyyteen, työn vaihtelevuuteen tai työntekijöiden osallistuvuuteen. (Zahrly & Tosi 1989) Tutkimuksen heikkoutena on se, että tehdas, jonka työntekijöille tutkimus teetettiin, on uusi, joten esimerkiksi työympäristön ja -kulttuurin kehittyminen ovat vielä kesken. Esimerkiksi tiimin yhtenäisyyteen ja työntekijöiden osallistuvuuteen voi vaikuttaa, että tiimit olivat kaikki uusia, eivätkä työntekijät olleet työskennelleet vielä pitkään yhdessä. On eri asia tulla uutena jäsenenä pitkään yhdessä työskennelleeseen tiimiin kuin uuteen tiimiin.

Zahrlyn ja Tosin (1989) näkemystä perehdytyksen vaikutuksesta parantuneeseen työtyytyväisyyteen tukee myös Tabvuma et al. (2015) tekemä tutkimus. Tabvuman et al. (2015) tutkimuksessa tutkittiin eri sukupuolten ja sektorien välisiä eroja perehdytyksessä. Tutkimuksessa havaittiin, että julkisella sektorilla perehdytys parantaa sekä miesten että naisten työtyytyväisyyttä. Julkisella sektorilla suurempi osa miehistä kuin naisista osallistui orientointiin, mutta suurempi osa naisista kuin miehistä osallistui koulutukseen, joka kehittää nykyisiä taitoja. Yksityisellä sektorilla perehdytys paransi vain miesten työtyytyväisyyttä. Aiempi koulutus vaikutti perehdytykseen positiivisesti vain yksityisellä sektorilla. Yksityisen sektorin pk-yrityksissä oli epätodennäköisintä saada koulutusta ja perehdytystä. (Tabvuma et al. 2015) Tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa on otettava huomi-

oon mahdolliset erot julkisen ja yksityisen sektorin toiminnassa ja tasa-arvoasioissa Suomessa ja Isossa-Britanniassa. On myös huomioitava, ettei tutkimus ota kantaa siihen, mikälaisesta perehdytyksestä on kyse.

Saksin (1994) tutkimuksessa nousee esille, että perehdytystapaa valittaessa on otettava huomioon uuden henkilön luottamus omiin kykyihin, jotta työntekijän kokema ahdistus on mahdollisimman vähäistä. Tutkimuksen mukaan henkilöillä, joilla on vähäinen luottamus omiin kykyihinsä, muodollinen orientointi ja perehdytys vähensivät ahdistusta, mutta tutoroimalla perehdytys lisäsi ahdistusta. Henkilöillä, joilla oli hyvä luottamus omiin kykyihinsä, perehdytystavalla ei ollut vaikutusta ahdistuksen määrään. Tutkimuksessa havaittiin myös, että luottamuksella omiin kykyihin ei ole suoraa vaikutusta stressiin, mutta välillisesti perehdytys vaikuttaa stressin määrään ahdistuksen kautta. (Saks 1994)

Edellä esitellyt tutkimukset syventyvät perehdytykseen eri näkökulmista ja ne haluttiin nostaa esille tässä tutkimuksessa juuri eri näkökulmien vuoksi. Tutkimukset auttavat ymmärtämään perehdytyksen tärkeyden kokonaisuutena ja nostavat esiin niitä asioita, joita perehdyttämisessä on yleisesti huomioitava. Työtehtäviin perehdyttämistä ei voida käsitellä onnistuneesti ymmärtämättä, että se on vain osa perehdyttämisen kokonaisuutta. Esitellyistä tutkimuksista saatavia tietoja voidaan kuitenkin hyödyntää vain rajoitetusti tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin vastaamisessa, sillä tutkimukset eivät ota kantaa perehdytyksen tehokkuuteen työtehtäviin perehdyttämisen näkökulmasta, eikä tutkimuksissa ole huomioitu tietotyön tuomia erityispiirteitä.

3. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

Tämä diplomityö toteutettiin laadullisena monimetodisena tapaustutkimuksena. Tutkimuksen alkuvaiheessa kerättiin aineistoa perehdytyksen nykytilasta kohdeyksiköissä. Samalla tutkittiin myös kohdeyrityksen yleisiä perehdytysperiaatteita. Kun tarvittava aineisto oli kerätty, sitä analysoitiin ensimmäisen kerran. Analyysin pohjalta suunniteltiin perehdytyskokonaisuus, jonka toteutusta testattiin ja tarkasteltiin kesällä 2016. Perehdytyskokonaisuuden suunnittelun ja testauksen tavoitteena oli tässä vaiheessa tuoda esille ne asiat, jotka ovat tehokkaan tietotyöhön perehdytyksen kannalta oleellisia. Tarkastelujakson jälkeen tutkimuksen loppuvaiheessa aineistoa analysoitiin syvällisesti ja sen avulla muodostettiin viitekehys tehokkaalle tietotyöhön perehdyttämiselle. Tutkimustulosten pohjalta kohdeyritykselle annettiin myös kehitysehdotuksia entistä paremman perehdytyskokonaisuuden muodostamiseksi.

Tässä luvussa tarkastellaan tarkemmin tutkimusstrategiaa ja käytettyjä aineistonkeruu- ja analysointimenetelmiä. Tehdyssä tutkimuksessa hyödynnettiin useita aineistonkeruumenetelmiä, joista tärkeimmät olivat osallistuva havainnointi, haastattelut ja kyselyt. Näitä käsitellään tarkemmin omissa alaluvuissaan.

3.1 Tutkimusstrategia

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa uusien työntekijöiden työhön perehdyttämisestä kohdeyrityksessä, muodostaa viitekehys tehokkaalle tietotyöhön perehdyttämiselle ja tuottaa kohdeyritykselle kehitysehdotus. Saunders et al. (2009) mukaan tutkimusstrategiaa voidaan ajatella suunnitelmana, jonka avulla saavutetaan tutkimukselle asetetut tavoitteet. Tutkimusstrategian avulla tutkimuskysymyksistä päästään perusteltuihin päätelmiin ja löydetään vastaukset tutkimuskysymyksiin (Saunders et al. 2009, s. 146; Yin 2014, s. 28). Tutkimusmenetelmän valinta riippuu tutkimuskysymyksistä, tutkijan mahdollisuuksista kontrolloida tapahtumia ja tutkimuksen tapahtumien sijoittumisesta nykyaikaan tai menneisyyteen (Yin 2014, s. 9).

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena, sillä sen avulla haluttiin saavuttaa syvällisempi ymmärrys tutkittavasta aiheesta. Tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan yhtä tiettyä prosessia sen luonnollisessa kontekstissa kohdeyrityksessä. Yinin (2014) mukaan juuri tapaustutkimusta soveltuu hyvin käytettäväksi, kun tutkitaan tämänhetkisen tosielämän tapahtumia niiden luonnollisessa kontekstissa (Yin 2014, s. 14–16) ja etsitään vastauksia kysymyksiin mitä, miten ja miksi (Saunders et al. 2009, s. 146; Yin 2014, s. 14).

Tutkimuksessa käytettiin useita aineistonkeruumenetelmiä luotettavan ja monipuolisen aineiston keräämiseksi. Aineistosta haluttiin saada mahdollisimman laajasti esille eri osa-

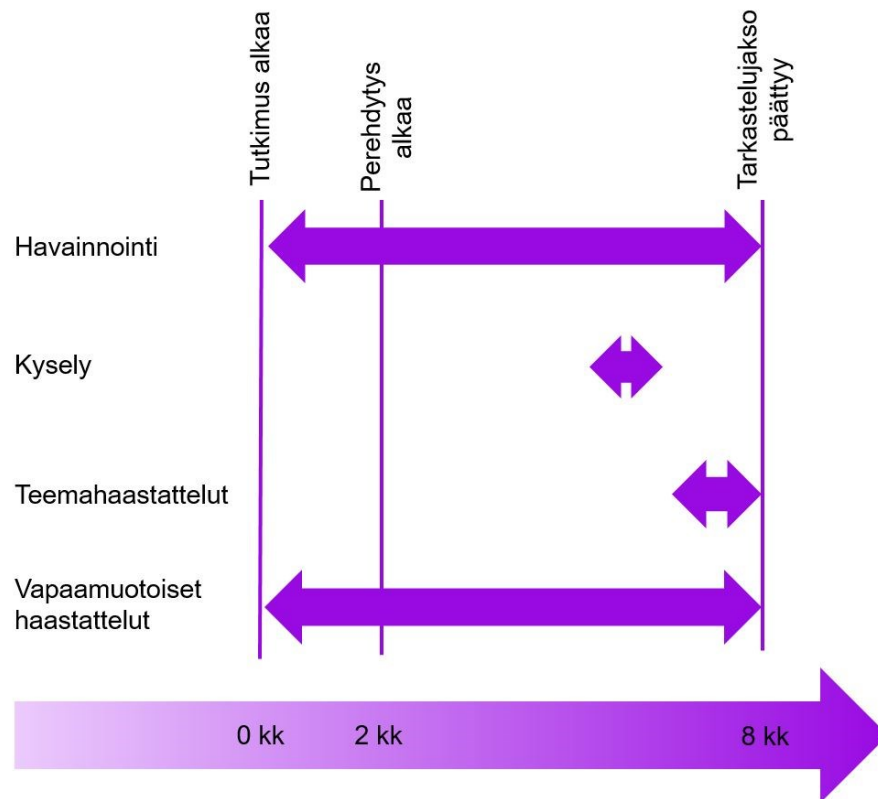
puolten näkökulmat. Saundersin et al. (2009) ja Denscomben (2010) mukaan tapaustutkimus vaatii usein triangulaatiota (engl. *triangulation*) eli erilaisten aineistonkeruumenetelmien käyttöä ja saadun aineiston vertailua samassa tutkimuksessa, jotta aineistosta saatavan informaation luotettavuus paranee (Saunders et al. 2009, s. 146; Denscombe 2010, s. 346–347). Aineistonkeruumenetelmiä käsitellään tarkemmin alaluvussa 3.2.

Tapaustutkimukseen, kuten muihinkin tutkimustyyppeihin, liittyy tiettyjä haasteita. Yin (2014, s. 19–23) muistuttaa, ettei tutkimustarkoituksessa tehtyä tapaustutkimusta saa sekoittaa opetustarkoitukseen käytettyihin tapaustutkimuksiin, jotka eroavat täysin toisistaan. Yinin mukaan ongelmana tapaustutkimuksissa nähdään usein niiden täsmällisyys, yleistettävyyden, hallitsematon resurssientarve ja toisaalta tapaustutkimuksella saavutettu hyöty suhteessa muihin tutkimusmuotoihin. (Yin 2014, s. 19–23) Tämän tutkimuksen toteutusta on arvioitu tarkemmin alaluvussa 6.3.

3.2 Tutkimuksen toteutus

Tämä diplomityö toteutettiin laadullisena monimetodisena tapaustutkimuksena. Laadulliseen tutkimukseen päädyttiin, koska se mahdollistaa tarkoituksenmukaisen ja syvällisen tiedonsaannin käsiteltävästä asiasta ja soveltuu näin hyvin käytettäväksi tapaustutkimuksessa. Denscomben (2010) määritelmän mukaan laadullisessa tutkimuksessa analysoidaan muuta kuin numeerista aineistoa eli esimerkiksi sanallista ja visuaalista materiaalia. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan rooli on tyypillisesti osallistua, ja tutkijan tausta, arvot ja uskomukset voivat vaikuttaa datan keräämiseen ja analysointiin. Laadulliset tutkimukset ovat yleensä määrällisiä tutkimuksia suppeampia, sillä aineiston analysointi on työläämpää. (Denscombe 2010, s. 237–239) Tässä tutkimuksessa aineistoa analysoitiin jo aineiston keruun aikana ja tutkimus oli luonteeltaan iteratiivinen. Tämä on Denscomben mukaan tyypillistä laadulliselle tutkimukselle (Denscombe 2010, s. 237–239).

Tässä tutkimuksessa empiirisen aineiston keräämisessä hyödynnettiin sekä primäärisiä että sekundäärisiä aineistonkeruumenetelmiä. Tärkeimpien aineistonkeruumenetelmien sijoittumista tutkimuksen eri vaiheisiin on havainnollistettu kuvassa 7 ja niitä tarkastellaan tarkemmin seuraavissa alaluvuissa. Primääridataa kerättiin osallistuvan havainnoinnin, puolistrukturoitujen teemahaastattelujen, vapaamuotoisten haastattelujen ja kyselyn avulla. Sekundääridataa saatiin aiemmille uusille työntekijöille teetetyn kyselyn vastauksista ja sisäisistä materiaaleista, kuten työohjeista ja perehdytysmateriaaleista. Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan laadullisessa tutkimuksessa käytetään aineistonkeruumenetelminä tyypillisesti juuri haastatteluja, kyselyjä, havainnointia ja erilaisista dokumenteista saatavaa tietoa. Tutkimusongelmasta ja käytössä olevista resursseista riippuu, kannattaako eri menetelmiä yhdistellä tai käyttää vaihtoehtoisesti tai rinnakkain. (Tuomi & Sarajärvi 2009, s. 71) Koska tutkija työskenteli kohdeyrityksessä tehtävissä, joiden perehdyttämiseen tämä diplomityö keskittyi, hänen oli mahdollista kerätä aineistoa tarkasteltavasta aiheesta monin eri tavoin, havainnoida tiiviisti perehdytystä ja olla osallisena perehdytysprosessissa.



Kuva 7. Aineistonkeruumenetelmien sijoittuminen tutkimuksen eri vaiheisiin.

Tässä tutkimuksessa käytettiin pääasiallisesti primääridataa ja sekundääridatan hyödyntäminen oli mahdollista vain rajoitetusti, sillä perehdyttämiseen ja sen onnistumiseen liittyvää materiaalia oli kohdeyksiköissä vain vähän saatavilla. Perehdyttämisestä oli kuitenkin aiemmin teetetty kysely, jonka tuloksiin tutkijalla oli pääsy. Tästä kyselystä saatua sekundääridataa hyödynnettiin esimerkiksi vertailtaessa vuosien 2015 ja 2016 perehdytyksen onnistumista perehdytettävien näkökulmasta muutaman kuukauden työssäolon jälkeen. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin erilaisia kohdeyrityksen perehdytykseen liittyviä materiaaleja ja työohjeita. Jo valmiiksi kerättyä tietoa voidaan hyödyntää Saundersin et al. (2009) mukaan sekundääridatana tutkimuksissa, mikäli data on saatavilla esimerkiksi yrityksen internetsivuilta tai data saadaan käyttöön muulla tavoin. On tyypillistä, että yrityksen keräävät erilaisia tietoja, kuten myyntitilastoja ja palkkatietoja. (Saunders et al. 2009, s. 256–257)

Sekundääridatan hyödyntämiseen liittyy sekä monia etuja että haasteita. Ensinnäkin data on kerätty muuhun käyttöön eikä se välttämättä vastaa tarpeeseen. Dataan voi myös olla vaikeaa tai kallista päästä käsiksi, eikä sen laadusta välttämättä voida saada varmuutta. Lisäksi esimerkiksi muuttujien määrittelyt tai datan esitystapa eivät välttämättä sovellu valittuihin tutkimuskysymyksiin vastaamiseen. (Saunders et al. 2009, s. 268–272) Näihin seikkoihin kiinnitettiin erityistä huomiota arvioitaessa aiemman kyselyn soveltuvuutta tämän tutkimuksen aineistoksi.

Etuna sekundääridatan käytössä ovat esimerkiksi vähäisempi resurssien tarve ja mahdollisuus tehdä pidempiaikaista tai vertailevaa tutkimusta (Saunders et al. 2009, s. 268–272), minkä vuoksi tässäkin tutkimuksessa sekundääridataa hyödynnettiin. Sekundääridatan etuna tutkimuksissa on myös se, että muiden on usein mahdollista päästä käsiksi käytettyyn dataan jälkikäteen. (Denscombe 2010, s. 232) Sekundääridatan avulla voidaan myös päätyä odottamattomiin tuloksiin, kun dataa analysoidaan uudelleen. (Saunders et al. 2009, s. 268–272)

3.3 Haastattelu

Haastattelu on aineistonkeruutapa, jossa haastattelija esittää kysymykset suullisesti ja kirjaa ylös tiedonantajan vastaukset (Eskola 1967, s. 158–159). Tässä tutkimuksessa haastattelu valittiin aineistonkeruutavaksi, jotta aihepiiristä saadaan kerättyä aineistoa eri näkökulmista. Haastattelujen avulla haluttiin myös selvittää tutkittavaan aihepiiriin liittyviä menneitä tapahtumia ja kokemuksia.

Haastattelut voidaan jaotella niiden muodollisuuden mukaan eri kategorioihin. Eskola (1967, s. 158–159) jakaa haastattelut kahteen päätyyppiin, standardoituun ja vapaamuotoiseen haastatteluun. Saunders et al. (2009, s. 320) toteavat, että haastattelut voidaan jaotella strukturoituun, semi-strukturoituun ja strukturoimattomaan haastatteluun.

Standardoitu haastattelu on tarkasti etukäteen määritelty, eikä tilanteen tule vaikuttaa haastattelun kulkuun (Eskola 1967, s. 160). Strukturoitu haastattelu toimii samalla tavoin (Saunders et al. 2009, s. 320). Vapaamuotoisessa haastattelussa tilanne ohjaa haastattelun kulkua hyvin vahvasti (Eskola 1967, s. 160) ja strukturoimattomat haastattelut ovat vapaamuotoisia tilanteita, joissa tutkijan on mahdollista haastatella vastaajaa vapaasti tutkimastaan aiheesta (Saunders et al. 2009, s. 321). Ääripäiden välille sijoittuu myös tässä tutkimuksessa pääasiallisesti käytetty puolistrukturoitu teemahaastattelu. Tämä haastattelumuoto valittiin siksi, että tutkittavasta aiheesta saadaan vertailukelpoista aineistoa, mutta toisaalta tutkijan on mahdollista saada syvällistä tietoa aihepiiristä. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin myös vapaamuotoisia haastatteluja, jotka olivat pääosin lyhyitä ja keskittyivät yleensä yhden aihepiirin ympärille.

Puolistrukturoidulla teemahaastattelulla on monia etuja, kuten joustavuus ja saatavan tiedon syvällisyys, joiden vuoksi se soveltuu hyvin käytettäväksi tässä tutkimuksessa. Puolistrukturoitu teemahaastattelu on laadullinen haastattelumenetelmä, jossa haastattelijan on mahdollista kysyä tarkentavia kysymyksiä ja selvittää asiaa tarvittaessa syvemmin (Saunders et al. 2009, s. 324). Puolistrukturoidun haastattelun avulla on mahdollista kerätä syvällistä ja yksityiskohtaista dataa ja käsitellä myös sellaisia asioita, joita haastattelija tai haastateltava eivät ole aiemmin tulleet ajatelleeksi (Saunders et al. 2009, s. 324).

Tässä tutkimuksessa tehdyt puolistrukturoidut teemahaastattelut suoritettiin havainnointijakson lopussa. Haastattelut tehtiin pääasiallisesti kasvokkain, kahta haastattelua lukuun

ottamatta. Nämä haastattelut toteutettiin verkkoneuvotteluna. Kohdeyrityksessä työntekijät ovat hyvin tottuneita verkkoneuvotteluihin, joten haastattelutavan vaikutukset haastattelun kulkuun ja saatuihin vastauksiin voidaan olettaa hyvin pieniksi.

Kaikki puolistrukturoidut teemahaastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella. Nauhoitusten tarkoituksena oli mahdollistaa haastattelijan keskittyminen haastattelutilanteeseen, koska tarvittaessa haastateltavan vastaukset voitiin tarkistaa nauhalta. Nauhoituksia ei kuitenkaan litteroitu, sillä haastatteluista tehtiin hyvät muistiinpanot eikä litteroinnilla olisi saavutettu merkittävää hyötyä.

Haastattelutilanteen ilmapiiri on haastattelun onnistumisen kannalta tärkeää. Eskola (1967, s. 158–159.) mukaan haastatteluissa on muistettava, että toisen henkilön seura voi vaikuttaa tiedonantajan vastauksiin. Tässä tutkimuksessa oli huomioitava, että haastattelija tunsu entuudestaan kaikki haastateltavat. Tämä loi haastattelijan ja haastateltavan välille vapautuneemman ilmapiirin. On kuitenkin mahdollista, että tämä saattoi joissain tilanteissa vaikuttaa haastateltavien vastauksiin. Haastattelutilanteissa vaikutusta pyrittiin minimoimaan siten, että haastattelija toi selkeästi esille, että hän suorittaa haastattelut nimienomaan tutkijan roolissa.

Tässä tutkimuksessa käytetyt haastattelurungot löytyvät liitteistä A ja B. Perehdytyksestä vastaaville ja perehdytettävälle laadittiin omat haastattelurungot, koska samat kysymykset eivät soveltuneet eri ryhmien haastatteluun. Saundersin et al. (2009) mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelijalla on olemassa haastattelurunko, joka sisältää teemoja ja kysymyksiä, jotka ohjaavat haastattelun kulkua. Kysymykset voivat tarvittaessa vaihdella haastatteluittain tarvittavan tiedon selvittämiseksi. (Saunders et al. 2009, s. 320–321)

Tutkimuksen haastateltavat valittiin harkintaan perustuvalla otannalla (engl. *purposive sampling*) haastateltavien roolin perusteella. Tutkimuksessa haastateltiin sekä perehdyttävän osapuolen edustajia että perehdytettäviä henkilöitä mahdollisimman monipuolisten ja eri näkökulmia edustavan aineiston keräämiseksi. Perehdyttämisestä vastaavien henkilöiden haastattelut kestivät keskimäärin 50 minuuttia ja haastateltavia henkilöitä oli neljä. Perehdytettävien haastattelut kestivät noin 30 minuuttia ja haastateltavia oli kaksi. Perehdytettäviä haastateltiin vähemmän, koska heiltä kerättiin myös kyselyn kautta tutkimusaineistoa. Haastattelujen avulla haluttiin kuitenkin saada kyselyitä syvällisempää tietoa perehdytettävien näkökulmasta.

Teemahaastattelujen lisäksi tutkimuksen eri vaiheissa tehtiin lukuisia lyhyitä vapaamuotoisia haastatteluja tiettyjen spesifien asioiden selvittämiseksi. Näiden vapaamuotoisten haastattelujen tavoitteena oli kerätä monipuolisesti, nopeasti ja syvällisesti tietoa eri henkilöiltä esimerkiksi perehdytyksen nykytilanteesta, eri vuosina käytetyistä perehdytysmenetelmistä, saatavilla olevista perehdytysmateriaaleista, käytetyistä perehdytystavoista ja muista perehdytykseen liittyvistä asioista. Haastatteluissa keskityttiin tiettyyn aihepiiriin

ja haastattelut etenivät aihepiirin sisällä vapaamuotoisesti. Haastatteluissa ei käytetty tiettyä haastattelurunkoa tai haastattelukysymyksiä. Myös vapaamuotoisia haastatteluja toteutettiin sekä kasvokkain että verkkoneuvotteluina. Näitä haastatteluja ei nauhoitettu, mutta niissä ilmenneet, tutkimuksen kannalta oleelliset asiat kirjattiin ylös.

3.4 Kysely

Kysely eroaa haastattelussa siten, että kyselyssä tiedonantaja täyttää tiedot lomakkeelle itse (Eskola 1967, s. 158–160). Tässä tutkimuksessa kyselyä käytettiin aineistonkeruuseen, koska uusille työntekijöille oli teetetty jo aiemmin, vuonna 2015, kysely perehdyttämiseen liittyen ja näin ollen uudella kyselyllä saatiin vertailukelpoista aineistoa. Molempien kyselyjen vastaukset kerättiin Excel-taulukkoanalysointia varten.

Tämän tutkimuksen yhteydessä teetetyssä kyselyssä käytettiin pitkälti samaa kyselylomaketta kuin jo aiemmin teetetyssä kyselyssä, jotta tuloksista saatiin vertailukelpoisia. Kyselylomake oli asiamukaisesti teemoitettu ja tarkoituksenmukainen. Siihen vain lisättiin kysymyksiä liittyen perehdytyksen onnistumiseen yhden uuden teeman alle. Kyselylomake on esitetty liitteessä C. Kyselylomaketta arvioitiin ennen uuden kyselyn tekemistä kriittisesti, koska Vehkalahden (2008) mukaan kyselyssä on tärkeää, että lomake on muodostettu huolellisesti, jotta se mittaa oikeita asioita tarkoituksenmukaisella ja analysoitavissa olevalla tavalla (Vehkalahti 2008, s. 20).

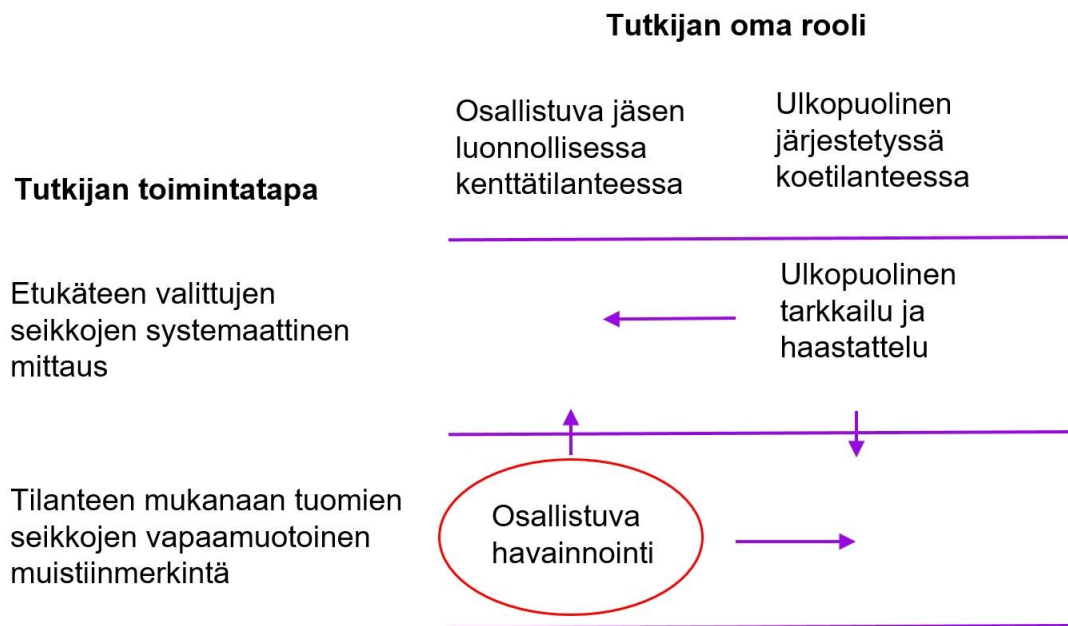
Tässä tutkimuksessa kysely lähetettiin kaikille kohdeyksiköiden uusille työntekijöille, joita oli viisi. Vastaukset saatiin kaikilta, joille kysely lähetettiin. Eskolan (1967) mukaan kyselyille on kuitenkin tyypillistä, että osa kyselyn saajista jättää vastaamatta kyselyyn. Saaduista vastauksista on arvioitava, miten edustavia ne ovat. Tarvittaessa vastaamatta jättäneitä voidaan haastatella, mikäli vastaajat ja vastaamatta jättäneet ovat tiedossa. (Eskola 1967, s. 158–160)

3.5 Osallistuva havainnointi

Tässä tutkimuksessa tärkeimpiä aineistonkeruumenetelmiä oli osallistuva havainnointi. Varsinainen havainnointijakso alkoi heti tutkimuksen alussa keväällä 2016 ja se kesti kahdeksan kuukautta. Havainnot kirjattiin ylös joko paperille tai sähköiseen järjestelmään tilanteesta riippuen. Tällä tavoin havaintoja saatiin kerättyä erilaisissa tilanteissa luontevasti. Koska tutkija on työskennellyt kohdeyksiköissä jo ennen tutkimuksen alkua, on tutkimuksessa hyödynnetty myös havaintoja, jotka on tehty jo ennen varsinaisen havainnointijakson alkamista.

Tässä tutkimuksessa tutkijan rooli oli osallistuva. Osallistuva havainnointi valittiin aineiston keruutavaksi muun muassa sen vuoksi, että se mahdollisti perehdyttämisen pidempiaikaisen, useita kuukausia kestävänsä seuraamisen. Tutkija myös toimi tutkimustyön ohessa tehtävässä, jonka perehdyttämiseen tämä tutkimus keskittyy. Sekä Hirsjärvi et al.

(2007) että Eskola (1967) jaottelevat havainnoinnin tutkijan roolin ja havainnoinnin formaaliuden mukaisesti. Havainnointi voidaan jakaa Hirsjärven et al. (2007) mukaan osallistuvaan ja systemaattiseen havainnointiin ja Eskolan (1967) mukaan osallistuvaan ja ulkopuoliseen havainnointiin. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu aitoihin tilanteisiin ja havainnoi niitä (Eskola 1967, s. 129, 142; Hirsjärvi et al. 2007, s. 209–212). Ulkopuolisessa havainnoinnissa tarkkailu tapahtuu systemaattisesti ja tutkija tarkkailee tiettyjä ennalta määriteltyjä piirteitä suhteellisen lyhytaikaisissa tilanteissa. (Eskola 1967, s. 129, 142). Kuvassa 8 on esitetty havainnointi- ja haastattelututkimuksen kaksi perustyyppiä, joissa tutkijan rooli ja toimintatapa vaihtelevat. Tutkimustyyppit voivat sijoittua myös näiden perustapausten välille, mitä kuvan nuolet kuvastavat. (Eskola 1967, s. 130)



Kuva 8. Havainnointi- ja haastattelututkimuksen perustyyppit, mukaillen lähteestä (Eskola 1967, s. 130).

Havainnointi valittiin tutkimusmenetelmäksi osittain siksi, että tällöin tutkimuksen kohteesta saatiin suoraa tietoa, eivätkä siihen vaikuttaneet esimerkiksi haastateltavien mielialat, näkemykset tai kokemukset. Tätä näkemystä tukevat Hirsjärvi et al. (2007, s. 207), joiden mukaan havainnoinnin kautta saadaan välitöntä tietoa tutkimuskohteesta ja sen avulla voidaan selvittää mitä todella tapahtuu ja toimivatko tutkittavat henkilöt kuten kertovat toimivansa. Haasteena havainnoinnissa on, että tutkija saattaa vaikuttaa havainnoitavaan tilanteeseen ja tutkijan on muistettava objektiivisuus havainnoinnissa (Hirsjärvi et al. 2007, s. 208). Koska tässä tutkimuksessa tutkija oli osalle havainnoinnin kohteista alusta alkaen tuttu, ei tutkijan läsnäolo itsessään vaikuttanut yhtä selkeästi tutkittavaan tilanteeseen. Toisaalta tämä asetti omat haasteensa objektiivisuudelle.

Havainnoinnissa keskityttiin seuraamaan perehdytysprosessia ja havaitsemaan työhön perehdytyksen kannalta merkitykselliset elementit ja perehdytyksen vahvuudet ja heikoudet sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta. Lisäksi kiinnitettiin huomiota tietotyön tuomiin erityispiirteisiin. Havainnoinnin avulla haluttiin selvittää myös ne asiat, joita tutkittavat eivät halua tuoda esille esimerkiksi haastatteluissa. Juuri näiden asioiden esiin nouseminen on Hirsjärven et al. (2007, s. 208) mukaan yksi havainnoinnin eduista.

Tässä tutkimuksessa havainnoinnin haasteena oli sen sijoittuminen vain yhteen kohdeyrityksen toimipisteistä, vaikka kohdeyksikön uusia työntekijöitä oli kahdessa toimipisteessä. Tilannetta pyrittiin tasoittamaan ajoittain pidetyillä yhteisillä puhelinpalavereilla, joilla seurattiin perehdytyksen etenemistä molemmissa toimipisteissä. Kerätyt havainnot kuitenkin painottuvat toimipisteeseen, jossa tutkija työskenteli tutkimuksen aikana.

3.6 Aineiston analysointi

Tutkimusaineistoa analysointiin jo aineistonkeruun aikana ja aineiston analysointi tehtiin monessa osassa. Pääosin aineistoa analysoitiin kahdessa vaiheessa. Ensimmäinen analysointi tehtiin heti tutkimuksen alkuvaiheessa, ennen perehdytysjakson alkua, ja toinen analysointi havainnointijakson päätyttyä. Lisäksi analysointia tehtiin vähäisessä määrin myös havainnointijakson aikana.

Ensimmäisessä vaiheessa analysoitiin perehdytyksen nykytilaa kohdeyksiköissä. Tavoitteena oli muodostaa kuva kohdeyrityksen perehdytysperiaatteista, kohdeyksiköiden perehdytysprosesseista ennen vuotta 2016 ja perehdytystarpeesta eli työssä tarvittavista tiedoista ja taidoista. Tavoitteena oli myös tunnistaa niitä asioita, joiden oletettiin olevan tehokkaan tietotyöhön perehdytyksen kannalta tärkeitä, jotta niitä voitiin kehittää ja testata. Aineiston analyysi tehtiin tässä vaiheessa tarkastelemalla vapaamuotoisilla haastatteluilla kerättyä materiaalia, aiemmille uusille työntekijöille teetetyn kyselyn vastauksia, olemassa olevaa perehdytysmateriaalia ja aiempia havaintoja kohdeyrityksen perehdytyksestä. Analyysin pohjalta suunniteltiin perehdytyskokonaisuus, jonka toteutusta testattiin ja tarkasteltiin kesällä 2016.

Havainnointijakson jälkeisessä toisessa pääanalyysivaiheessa aineistoa analysoitiin aiempaa laajemmin. Tässä vaiheessa analysoitiin teemahaastatteluilla ja vapaamuotoisilla haastatteluilla saatuja vastauksia, omia havaintoja, molempien kyselyjen vastauksia, varsinaista perehdytysmateriaalia ja muuta perehdytykseen liittyvää materiaalia. Tavoitteena oli tutkia perehdytyskokonaisuuden onnistumista, tuoda esiin kehitysehdotuksia ja muodostaa viitekehys tehokkaalle tietotyöhön perehdyttämiselle.

Kyselyn vastausten analysointi tapahtui manuaalisesti, sillä vastaajien määrä oli vähäinen. Molempien kyselyiden vastaukset oli kerätty erillisiin Excel-taulukoihin, joissa yhdellä rivillä näkyivät yhden vastaajan vastaukset jokaiseen kysymykseen. Kyselyn tulok-

sia analysointiin vertaamalla eri vastaajien vastauksia toisiinsa ja etsimällä niistä ristiriitoja ja yhtäläisyyksiä. Toisessa analyysivaiheessa eri kyselyillä saatuja vastauksia verrattiin lisäksi keskenään, jotta nähtiin, minkälaista kehitystä perehdyttävien näkökulmasta on tapahtunut.

Haastattelujen aineistoa analysoitiin jaotteleamalla haastattelujen vastaajat ensin perehdyttäjiin ja perehdytettäviin. Haastatteluaineistoa vertailtiin manuaalisesti etsimällä kysymyksittäin tai teemoittain eri vastaajien vastauksista yhtäläisyyksiä ja ristiriitoja. Vastauksia analysoitiin ensin ryhmien sisällä ja tämän jälkeen ryhmien välillä.

Omista havainnoista kerättiin yhteenvetoja teemoittain helpottamaan havaintojen analysointia. Tehtyjä havaintoja verrattiin teemoittain kyselyillä ja haastatteluilla saatuihin vastauksiin. Havaittuja tuloksia verrattiin vielä kohdeyrityksen perehdytysaineistoon ja tutkittiin tukevatko perehdytysaineistosta tehdyt havainnot muita tuloksia.

4. TULOKSET

Tässä luvussa käsitellään kohdeyrityksen ja erityisesti sen rakennuttamisyksiköiden projektipäälliköiden perehdyttämistä. Suuressa monikansallisessa yrityksessä työntekijöiden tehtävät eroavat merkittävästi toisistaan, mikä asettaa haasteita tehokkaalle perehdyttämiselle. Kohdeyksiköissä myös yhden työntekijän tehtävät voivat vaihdella resurssitarpeesta riippuen, mistä johtuen uusiin tehtäviin perehdyttämisen työtehtävien vaihtuessa on tapahduttava nopeasti. Erilaisista työtehtävistä johtuen perehdytystä ei voida toteuttaa kaikille työntekijöille samanlaisena vaan perehdytys on räätälöitävä kuhunkin työtehtävään sopivaksi.

Kohdeyrityksessä uusien työntekijöiden määrä vuosittain on melko suuri ja työntekijät jakautuvat yrityksen eri yksiköihin epätasaisesti. Niissä yksiköissä, joissa uusia työntekijöitä tulee kerralla suuri määrä, on muita yksiköitä helpompi panostaa perehdytykseen, koska perehdytyksestä aiheutuvat kustannukset jakautuvat suuremmalle määrälle työntekijöitä. Tämän diplomityön kohdeyksiköihin rakennuttamiseen uusia työntekijöitä tulee kuitenkin tyypillisesti vain muutama kerrallaan.

Rakennuttamisyksiköiden projektipäälliköt tekevät tietotyötä, mikä tulee huomioida perehdyttämisessä. Työtehtävät sisältävät sekä strukturoituja että strukturoimattomia työvaiheita ja ovat luonteeltaan ennalta-arvaamattomia. Lisäksi työskentely ja työn tulokset eivät aina ole selkeästi nähtävissä. Tietotyön määritelmän mukaisesti nämä ovat tietotyölle tyypillisiä piirteitä. Rakennuttamisen työtehtäviin liittyy lisäksi runsaasti yksityiskohtaista osaamista ja hiljaista tietoa, jotka on onnistuttava siirtämään myös uudelle työntekijälle. Näiden asioiden perehdyttäminen on työn onnistumisen kannalta tärkeää. On kuitenkin tiedostettava, ettei kaikkia asioita ole mahdollista opettaa uudelle työntekijälle vaan työntekijää on opetettava ajattelemaan itsenäisesti ja etsimään tarvittavia tietoja.

Kun tarkastellaan kohdeyksiköissä tehtävää työtä suhteessa luvussa 2.2 käsiteltyyn Davenportin (2008) tietotyön neljään malliin (kuva 3), voidaan todeta, että kohdeyksiköissä tehtävä työ on lähimpänä kollaboraatiomallin mukaista työtä, mutta siinä on piirteitä myös rutiininomaisesta ja itsenäisestä työstä. Tutkimuksen kohteena olevassa työssä keskinäisen riippuvuuden määrä ja työn monimutkaisuus vaihtelevat työtehtävistä riippuen, eikä projektipäälliköiden työtä voida yksiselitteisesti rajata yhteen malliin.

Seuraavissa alaluvuissa syvennyttään tarkemmin perehdyttämiseen kohdeyksiköissä. Ensimmäisessä ja toisessa alaluvussa tarkastellaan ja arvioidaan perehdyttämisen lähtötilannetta. Kolmannessa alaluvussa keskitytään perehdytyskokonaisuuden kehittämiseen ja testaamiseen. Viimeisessä alaluvussa tarkastellaan perehdytyksen onnistumista ja esiin nousseita kehityskohteita.

4.1 Lähtötilanne

Tutkimuksen alussa kartoitettiin perehdyttämisen lähtötilanne rakennuttamisyksiköissä analysoimalla tehtyjä havaintoja, vapaamuotoisten haastattelujen aineistoa, syksyllä 2015 tehdyn kyselyn aineistoa ja perehdytykseen liittyviä dokumentteja. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan, miten vastuu perehdytyksen eri osa-alueiden suunnittelusta ja toteutuksesta on jakautunut, minkälaista materiaalia ja suunnitelmia on olemassa eri työn eri osa-alueiden perehdyttämisen tueksi ja miten perehdytys on käytännössä toteutettu rakennuttamisyksiköissä ennen vuotta 2016.

4.1.1 Vastuunjako

Kohdeyrityksessä perehdyttäminen jakautuu kolmelle tasolle, konserni-, maayhtiö- ja yksikötasolle. Konserni- ja maayhtiötasolla perehdyttämisen suunnittelusta, kehittämisestä ja perehdytysmateriaaleista vastaa kohdeyrityksen henkilöstöosasto. Konsernitasolla huolehditaan esimerkiksi tarvittavista järjestelmäoikeuksista ja työvälineistä. Maayhtiötasoinen perehdyttäminen käsittelee yleisiä asioita, kuten työsuhdeasioita, yritykseen tutustumista, työhyvinvointia ja tietoturvaa. Nämä sisältävät tietoja muun muassa palkkausasioista, työajoista, lomista, henkilöstöalennuksista, yrityksen arvoista, asiakaskokemuksesta, käyttäytymisestä sosiaalisessa mediassa ja vastuullisesta liiketoiminnasta. Lisäksi yleisen tason perehdytysuunnitelmassa sivutaan hyvin pintapuolisesti työntekijän omiin sekä tiimin työtehtäviin tutustumista.

Yksikkökohtainen perehdytys sisältää työntekijän perehdyttämisen sekä omaan yksikköön ja tiimin työtehtäviin. Lähiesimies on vastuussa maayhtiötason perehdyttämisen toteutuksesta ja yksikötason perehdyttämisen suunnittelusta ja toteutuksesta. On havaittavissa, että yksikötasoinen perehdytys vaihtelee hyvin paljon eri yksiköiden ja työtehtävien välillä. Rakennuttamisyksiköissä perehdytyksen käytännön toteutuksesta vastaavat yhdessä esimiehet, työpäälliköt ja valitut tutorit. Joissain tapauksissa myös muut työntekijät perehdyttävät uusia työntekijöitä.

4.1.2 Perehdytysuunnitelma ja -materiaali

Kohdeyrityksessä on olemassa monenlaista materiaalia perehdyttämisen tueksi. Pääosin olemassa olevassa, virallisessa perehdytysmateriaalissa keskitytään maayhtiötasoihin asioihin eli pääosin työyhteisöön perehdyttämiseen. Kuten Sanders ja Kleiner (2002) suosittelevat, kohdeyrityksessä käytetään perehdyttämisen tukena tarkistuslistamaista perehdytysuunnitelmaa, johon on listattu perehdytettävät asiat maayhtiötasolla. Perehdytysuunnitelman avulla voidaan seurata perehdyttämisen etenemistä ja siitä nähdään mitä asioita on perehdyttämättä tietyllä työntekijälle.

Maayhtiötasoinen perehdytysuunnitelma on jaettu aihealueittain osakokonaisuuksiin, joissa käsitellään esimerkiksi työsuhdeasioita, yritystä ja sen toimintaa, työhyvinvointia

ja tietoturvaa. Suurimman osan maayhtiötasoisien perehdytys suunnitelman asioista työntekijä voi käydä läpi itsenäisesti erilaisten tarkoitukseen suunniteltujen materiaalien avulla. Perehdytys suunnitelma sisältää muun muassa linkkejä intranetin sivuille, mikä helpottaa intranettiin tutustumista ja auttaa löytämään tärkeitä tietoja. Isossa yrityksessä intranetissä on runsaasti tietoa, joten kullekin työntekijälle oleellisen tiedon erottaminen on tärkeää. Rakentamisyksiköissä ei ole käytössä varsinaista omaa perehdytys suunnitelmaa vaan perehdytettäviä asioita on mietitty karkealla tasolla tapauskohtaisesti ennen uusien työntekijöiden ensimmäistä työpäivää.

Perehdyttämisessä hyödynnetään maayhtiö- ja yksikkötasoisesti monia keinoja, kuten intranetiä, internetiä, luentoja, videoita, videopalavereja, kirjallista materiaalia ja työn kautta oppimista. Maayhtiötasolla menetelmät painottuvat pitkälti intranettiin, videoihin ja kirjalliseen materiaaliin ja yksikkötasolla työn kautta oppimiseen, luentoihin, videopalavereihin ja kirjalliseen materiaaliin.

Rakennuttamisyksiköissä työtehtäviin liittyvä varsinainen perehdytys materiaali koostuu pitkälti yksittäisistä kirjallisista materiaaleista, joista osa on paikoin keskeneräisiä tai vanhentuneita. Materiaali on lisäksi hajanaista eikä kata kaikkia työn kannalta keskeisiä asioita. Materiaalia ei ole koottu yhteen paikkaan, josta se olisi helposti uusien työntekijöiden tai perehdyttäjien saatavilla. Vähäisen varsinaisen perehdytys materiaalin lisäksi perehdytyksessä on hyödynnetty työohjeita. Työohjeita ei ole suunniteltu erityisesti perehdytystä varten, joten ne ovat usein uudelle työntekijälle haastavia ymmärtää, ja ne eivät sellaisenaan sovellu itseopiskelumateriaaleiksi.

4.1.3 Työtehtäviin perehdyttäminen

Haastatteluista ilmenee, että varsinainen työtehtäviin perehdyttäminen tarkasteltavassa yksikössä on ennen vuotta 2016 toteutettu vaihtelevasti riippuen esimerkiksi aloittavien työntekijöiden määrästä ja yksikön työtilanteesta. Työtehtävien perehdytys prosessi on pitkälti tukeutunut vieriperehdytykseen, työn kautta oppimiseen ja kollegoilta kysymiseen.

Vieriperehdytyksellä tarkoitetaan sitä, että uusi työntekijä on aluksi seurannut kokeneemman työntekijän työskentelyä. Kun työntekijä on jonkin aikaa seurannut työntekoa, hän on päässyt itse tekemään töitä siten, että kokeneempi työntekijä on seurannut työntekoa. Viime vuosina uusille työntekijöille on usein nimetty tutor, joka opastaa uutta työntekijää työsuhteen alussa. Uusien työntekijöiden kanssa on käyty läpi työn kannalta keskeiset asiat ja järjestelmät joko tutorin toimesta yksilökohtaisesti tai luentojen tai videopalavereiden avulla isommassa ryhmässä. Osa aloittaneista työntekijöistä on myös aluksi työskennellyt yrityksen sisällä muissa tehtävissä, jotta heille on kertynyt tarvittavaa pohjatietoa projektipäällikkönä työskentelemiseen.

Tutkimuksessa ilmeni, että kaikkina vuosina työntekijöille ei ole nimetty omaa tutoria eikä heillä ole muuten ollut tiettyä kollegaa työn aloituksen tukena. Näissä tilanteissa perehdytysprosessi on eronnut aiemmin kuvatusa. Asioita on tällöin käyty läpi työsuhteen alussa yhdessä työpäällikön tai kokeneemman kollegan kanssa hyvin kevyesti ja melko nopeasti on siirrytty työskentelemään itsenäisesti ja opettelemaan työtehtäviä itse tekemällä ja kysymällä tarvittaessa neuvoa. Tutkimusaineiston mukaan työn tueksi on näissä tilanteissa ollut heikosti saatavilla perehdytystä ja perehdytysmateriaalia.

Kuten huomataan, työhön perehdyttämisessä on painotettu pääasiassa työn kautta oppimista. Mahdollisen lyhyen alkuperehdytyksen jälkeen, mistä ovat huolehtineet esimies ja työpäälliköt, uusien työntekijöiden perehdytys on käytännössä ollut pitkälti tutorin tai kollegoiden vastuulla. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että perehdytyksen ja perehdyttäjän seuraaminen ja tukeminen on jäänyt vähäiseksi. Perehdyttäjillä ei ole ollut saatavilla ohjeita esimerkiksi siihen, mitä asioita uuden työntekijän kanssa tulee käydä läpi ja miten eri asioita kannattaa perehdyttää, vaan perehdytys on edennyt omalla painollaan. Käytännössä perehdytyksen etenemistä ja oppimista kokonaisuudessaan ei ole seurattu järjestelmällisesti eikä perehdytys ole aina edennyt tarkoituksenmukaisessa järjestyksessä.

4.2 Lähtötilanteen arviointi ja havaitut kehitystarpeet

Kohdeyrityksen ja tutkittavien yksiköiden toiminnassa on tapahtunut muutoksia viime vuosien aikana ja vuonna 2015 havaittiin, että usean henkilön perehdyttäminen yhtäaikaaisesti kiireisessä työtilanteessa aiemmin käytetyillä menetelmillä on tehotonta. Tarkastelemalla lähtötilannetta voidaan todeta, että perehdyttämistä on tarvetta kehittää. Kehitystarpeet liittyvät uusille työntekijöille jaettavan tiedon määrään ja laatuun, perehdytyksen suunnitteluun, perehdytystapahtumien ajoitukseen, vastuunjakoon, käytössä oleviin resursseihin ja perehdytystapoihin. Yhteenveto havaituista kehitystarpeista on esitetty kuvassa 9.

Kehitystarpeet lähtötilanteessa

- Tehottomuus
- Suunnitelmallisuuden puute
- Epäselvä vastuunjako
- Tiedonjakoon liittyvät ongelmat
- Ristiriitaiset tiedot
- Vaihteleva ja ajoittain heikko laatu
- Työntekijän lähtötietojen huomiotta jättäminen
- Puutteelliset ja heikosti tarkoitukseen soveltuvat perehdytysmateriaalit ja työohjeet
- Vähäiset resurssit
- Sopivien perehdytysmenetelmien valinta

Kuva 9. *Perehdyttämisen kehitystarpeet lähtötilanteessa.*

Rakentamisyksiköiden uusille työntekijöille oli teetetty perehdyttämiseen liittyen kysely yrityksen toimesta syksyllä 2015 muutaman kuukauden työssäolon jälkeen. Kyselyssä selvitettiin työntekijöiden kokemuksia työn eri osa-alueiden perehdytyksestä ja niiden tärkeydestä. Kyselyn teemoja olivat muun muassa käytettävät järjestelmät, verkon rakenne ja laitteet, prosessit ja sidosryhmät. Kyselyn tulokset osoittavat, että perehdyttämisessä on monia parantamiskohteita ja perehdyttäminen on ollut laadultaan hyvin vaihtelevaa.

Kyselyn tuloksista voidaan havaita, että kaikkia kyselyssä esitettyjä työn osa-alueita pidettiin työn kannalta tärkeinä tai hyvin tärkeinä. Myös näiden osa-alueiden perehdyttämistä voidaan näin ollen pitää tärkeänä. Kuitenkin kyselyn tuloksista voidaan havaita, että yksilöiden väliset erot eri osa-alueiden perehdytyksen onnistumisessa ovat suuret. Hieman yli puolet kyselyyn vastanneista uusista työntekijöistä koki, että kaikkien osa-alueiden perehdytyksessä onnistuttiin hyvin heikosti, heikosti tai korkeintaan kohtalaisesti. Osa vastaajista koki perehdyttämisen onnistuneen selkeästi paremmin. Kokemuseroihin ovat voineet vaikuttaa esimerkiksi henkilökohtaiset erot sekä perehdyttäjien että uusien työntekijöiden välillä. Eroja ovat voineet aiheuttaa myös työntekijöiden erilaiset työnkuvat ja toimipaikkakohtaiset erot esimerkiksi uusien ja kokeneempien työntekijöiden määrien suhteessa.

Kyselyn tuloksista voidaan todeta, että suunnitelmallisuus ja tehokkuus puuttuivat perehdyttämisestä vaikka niitä pidettiin tärkeinä. Alla on lainaus erään uuden työntekijän kokemuksista.

”Hajanaisuus, ei selkeitä nimettyjä vastuita perehdyttämiselle, ei check-listoja. Ei uusille keskitettyjä koulutuksia, joissa olisi lähdetty ihan perusasioista. Hyvin paljon itseopiskelua, perusasioiden ja ammattispesifien asioiden ja sanaston puuttuminen, järjestelmien tuntemattomuus ja käyttökoulutuksen puute. Levällään olevat ja ripotellusti jaetut ohjeet. Sisäisten sidosryhmien ja prosessien tuntemattomuus - selkeä siilomaisuus - jolloin oma osuus koko prosessissa jää epäselväksi ja rajaa luovimisen mahdollisuuksia.” Eräs perehdytettävä 2015

Haastattelujen ja kyselyn perusteella voidaan todeta, että perehdytys suunnitelman puuttuessa työntekijät kokivat ongelmalliseksi sen, etteivät he tiedäneet miten perehdytys tulee etenemään, mitä asioita heille tullaan opettamaan missäkin vaiheessa ja mitä heidän tulee oppia perehdytyksen eri vaiheissa. Haastavana perehdytettävät näkivät myös oman edistymisensä seuraamisen. Perehdyttäjien haastatteluissa esille nousi, ettei suurimman osan mielestä työntekijöiden osaamista kartoitettu ja seurattu järjestelmällisesti. Osaamisesta ja kehittämisestä kuitenkin joidenkin perehdyttäjien mukaan keskusteltiin ajoittain perehdyttäjien kesken. Eräs perehdyttäjä myös totesi, että työntekijöiden työntekeä ja osaamista on vaikea seurata ja havaita mahdollisia ongelmakohtia, mutta piti osaamisen seuraamista tärkeänä. Yhden haastateltavan mukaan lähtötasoa ja perehdytystä on seurattu myös kysymällä suoraan perehdytettäviltä. Suurimman osan mukaan lähtötason selvittäminen tukeutui pitkälti työhaastatteluissa saatuihin tietoihin, eikä osaamistasoa tarkennettu suunnitelmallisesti enää työsuhteen alussa.

Tutkimuksessa havaittiin, että uusille työntekijöille jaettavan tiedon määrä ei jakautunut oppimisen kannalta riittävän tasaisesti. Ajoittain tietoa jaettiin kerralla liikaa, mutta monesta asiasta tietoa oli saatavilla sopivassa muodossa liian vähän. Myös tiedonsaannin ajoituksessa oli ongelmia, sillä perehdytys ei edennyt loogisena kokonaisuutena, jossa osaamista rakennetaan suunnitellusti aiemman tiedon päälle. Perehdytyksessä tietoa jaettiin tarpeen mukaan, mutta aina ei huomattu varmistaa riittäviä pohjatietoja. Lisäksi uusille työntekijöille hämmennystä aiheutti saatujen tietojen ristiriitaisuus. Tietojen ristiriitaisuus johtui pitkälti yksikön sisällä havaittavista eroista työtavoissa. Tiedon ristiriitaisuus ja liiallinen tai liian vähäinen määrä ovat perehdytyksessä tyypillisiä ongelmia myös Sandersin ja Kleinerin (2002) mukaan.

Sisällöllisesti perehdytyksen ongelmana oli, ettei työntekijöiden osaamistasoa ja tietämystä perusasioista otettu riittävästi huomioon heti perehdytyksen alussa. Vaikka erään perehdyttäjän mukaan perehdytettävien tausta on otettava huomioon perehdytyksessä, tämä ei perehdytettävien näkemyksen mukaan toteutunut riittävän hyvin. Kyselyn tuloksista voidaan havaita, että osa uusista työntekijöistä koki, että perehdyttäminen on kokonaisuutena jäänyt heikolle tasolle. Kuten kyselystäkin ilmenee, uusille työntekijöille ei alussa tarjottu riittävästi perustietoja työstä suoriutumiseksi eikä perehdytystä aloitettu perusasioista. Tämä saattoi johtua esimerkiksi siitä, etteivät perehdyttäjät olleet riittävän hyvin tietoisia siitä, minkälaisia pohjatietoja uusilla työntekijöillä on ja minkälaista tietoa

he alussa tarvitsevat työstä suoriutumiseksi. Näistä seikoista johtuen työn kannalta kriittiset asiat ja prosessit ovat työntekijöiden mukaan jääneet epäselviksi ja työn kokonaiskuva on ollut vaikea hahmottaa. Riittävät pohjatiedot ovat edellytys uusien ja erityisesti monimutkaisempien asioiden oppimiselle. Kohdeyksiköiden työntekijöiden tekemässä tietotyössä prosessin ymmärrys ja kokonaisuuden hahmottaminen ovat onnistuneen lopputuloksen kannalta tärkeitä, sillä onnistunut kokonaistoimitus asiakkaalle vaatii eri osa-alueiden onnistumista kokonaisuutena.

Haastattelujen ja havaintojen perusteella voidaan todeta, että työntekijät kokivat, ettei heille muodostunut kuvaa työtehtävien sisällöstä tai prosesseista riittävän nopeasti. Osaltaan tämän koettiin johtuvan sopivan perehdytysmateriaalin puutteesta ja osaltaan työn strukturoimattomasta luonteesta. Koska käsitellyt projektit ja työtehtävät olivat erilaisia eri kerroilla, ei niistä muodostunut selkeää kuvaa työntekijöille. Perehdytettävät myös kokivat, ettei heille muodostunut käsitystä siitä, millä perusteilla ja miksi työtehtäviä suoritetaan ja päätöksiä tehdään.

Perehdyttämiseen soveltuvat materiaalit tukevat havaintojen ja haastattelujen mukaan tietotyön oppimista ja tekevät perehdyttämisestä työntekijälle mielekkäämpää. Kohdeyrityksessä ja sen eri yksiköissä on olemassa satoja erilaisia työohjeita työn tueksi. Myös kohdeyksiköissä on käytössä kymmeniä erilaisia työohjeita. Työohjeita ei kuitenkaan ole tehty perehdyttämistarkoitukseen ja ne ovat helposti uudelle työntekijälle hankalia ymmärtää. Puutteellisten perustietojen vuoksi uusien työntekijöiden oli vaikea erottaa ohjeista oman työn kannalta oleelliset ja kriittiset seikat. Koska työohjeita on paljon, on myös oikeiden ohjeiden tunnistaminen ja löytäminen hankalaa. Vuoden 2015 kesällä ohjeita ei oltu koottu selkeästi yhteen paikkaan. Varsinaista työtehtäviin liittyvää perehdytysmateriaalia oli vähän käytössä ja ne eivät muodostaneet tosiaan tukevaa kokonaisuutta. Perehdyttäjien haastatteluista voidaan havaita, että monet pitivät perehdytykseen soveltuvaa materiaalin kehittämistä tärkeänä ja hyödyllisenä.

Yksi merkittävä tekijä perehdytyksen onnistumisen kannalta on riittävät resurssit. Ajoittain resurssipula ja perehdyttäjien ja muiden työntekijöiden liian tiukka aikataulu haittasivat perehdytyksen suunnittelua ja toteutusta vuonna 2015. Resurssipula ilmeni esimerkiksi siinä, että eri työvaiheita käytiin läpi kokeneempien työntekijöiden kanssa heidän töidensä kannalta järkevässä järjestyksessä sen sijaan, että tähän tarkoitukseen olisi käytetty esimerkiksi perehdytyksen kannalta järkevästi etenevää esimerkkitapausta tai demoa. Rakentamisprosessin kannalta perehdytysjärjestys oli satunnainen, mikä haittasi kokonaiskuvan hahmottamista ja tiedon sisäistämistä. Koska resursseja perehdyttämiseen oli vähän, perehdytys kesti pitkään eikä kattanut kaikkia työn kannalta kriittisiä osa-alueita.

Kohdeyksiköissä hyödynnettiin erilaisia perehdytysmenetelmiä, kuten luvussa 4.1.2 todettiin. Monipuolisesti erilaisia perehdytysmenetelmiä hyödyntämällä eri asioiden pereh-

dyttämiseen on helpompi löytää tehokas keino. Kohdeyrityksen tapauksessa eri perehdytysmenetelmiä käytettiin myös tukemaan toisiaan, esimerkiksi yhdistämällä videoneuvottelu ja kirjalliset materiaalit. Eri perehdytysmenetelmien toimivuutta erilaisissa tilanteissa ei kutienkaan arvioitu riittävästi eivätkä perehdytysmenetelmät olleet aina tilanteeseen sopivia. Perehdytettävien haastatteluissa havaittiin, että eri menetelmien hyödylliseksi kokeminen riippui muun muassa perehdytettävästä asiasta ja perehdytystilanteesta.

Koska perehdytys toteutettiin pitkälti työn kautta oppimalla, etuna oli, että työntekijällä oli jo tietoa esimerkiksi jostakin tietystä projektista, johon hän saattoi saamiaan oppoja reflektoida. Työhön liittyvä teoria voitiin näin ollen kiinnittää käytäntöön, jolloin asioiden oppiminen oli helpompaa. Koska työtehtävät eivät usein kuitenkaan edenneet tiettyssä järjestyksessä tai ennalta-arvattavasti, haasteena oli perehdytysprosessin muodostaminen siten, että asiat käydään myös oppimisen kannalta mielekkäässä järjestyksessä.

Perehdyttäjien haastatteluissa nousee esille, että työntekijöiden osaamiseen ollaan oltu kaiken kaikkiaan tyytyväisiä. Kyselyn tuloksista voidaan havaita, että työntekijät olivat tyytyväisiä siihen, että heillä oli riittävästi aikaa perehtyä yleiseen maayhtiötasoiseen perehdytysmateriaaliin ja esimerkiksi intranetin sisältöön. Ne perehdytyksen osa-alueet, joihin oli panostettu, onnistuivat hyvin. Esimerkiksi tilausjärjestelmän käytön perehdyttäminen onnistui vuonna 2015 hyvin. Perehdytys toteutettiin siten, että alussa käytiin yhdessä työpäällikön kanssa läpi erilaisten tilausten tekeminen tilausjärjestelmään. Tässä hyödynnettiin videoneuvottelua, koska kaikki uudet työntekijät eivät olleet samalla paikakunnalla. Lisäksi järjestelmän käyttöön oli olemassa yksityiskohtaiset ohjeet, joihin tehtiin tarvittavia lisäyksiä, kun tilaustentekoa käytiin yhdessä läpi. Koska perehdytyksestä jäi työntekijöille muistia tukevat ohjeet, oli järjestelmän itsenäinen opettelu myöhemmin helpompaa.

4.3 Perehdytyskokonaisuuden kehitys ja testaus

Nykytilan analyysin jälkeen keväällä 2016 lähdettiin kehittämään uutta perehdytyskokonaisuutta kohdeyksiköiden työntekijöiden perehdyttämistä varten. Seuraavissa alaluissa käydään läpi perehdytyskokonaisuudelle asetetut käytännön tavoitteet ja perehdytyskokonaisuuden suunnitteluun liittyviä asioita. Tämän jälkeen esitellään lyhyesti perehdytyksen käytännön toteutus vuonna 2016.

4.3.1 Tavoitteet

Perehdyttämistä lähdettiin kehittämään kohdeyksiköissä keväällä 2016. Jo tutkimuksen alkuvaiheessa perehdytykselle asetettiin kohdeyrityksen puolesta käytännön tavoitteita. Nämä tavoitteet on tarkoitus saavuttaa luodun viitekehityksen ja kehitysehdotusten avulla. Osa tavoitteista pyrittiin saavuttamaan jo ensimmäisessä kehitysvaiheessa, jotta nähdään saavutetaanko ne ensimmäisessä vaiheessa tehtävillä parannuksilla.

Tutkimuksen ensisijaisena käytännön tavoitteena oli saada rakennuttamisen projektipäälliköiden perehdyttämisestä aiempaa suunnitelmallisempaa ja tehokkaampaa. Perehdytyksen avulla haluttiin varmistaa työn laatu ja tuottavuus ja vähentää uuden työntekijän tarvetta keskeyttää muita. Perehdytysmateriaalin avulla haluttiin myös lisätä työntekijöiden itsevarmuutta ja nopeuttaa oppimista. Esimiesten haastatteluissa esille nousivat erityisesti, että hyvällä perehdytyksellä haluttiin saada työn aloituksesta työntekijälle mielekästä ja varmistaa, että työntekijä tietää mitä on tekemässä ja työnkuva on työntekijälle selkeä. Haastatteluissa painotettiin myös, että työntekijöiden on koettava olonsa turvaliseksi. Perehdyttämiselle asetetut käytännön tavoitteet on koottu kuvaan 10.

Tavoitteet

- Tehokas, kattava ja suunnitelmallinen perehdytyskokonaisuus
- Riittävien perustietojen ja taitojen varmistaminen
- Työn laadun ja tuottavuuden varmistaminen
- Työntekijöiden itsevarmuuden lisääminen
- Oppimisen nopeuttaminen
- Keskeytysten vähentäminen
- Työn aloituksen tekeminen työntekijälle mielekkääksi

Kuva 10. *Perehdyttämisen käytännön tavoitteet.*

Perehdyttämisen kehityksen tavoitteena oli muodostaa tehokas perehdytyskokonaisuus, joka huomioi tietotyön luomat vaatimukset. Jo ensimmäisen vaiheen perehdytyskokonaisuuden haluttiin kattavan kaikki työn kannalta oleelliset osa-alueet, ja sen avulla haluttiin luoda työntekijälle selkeä kuva prosessin kulusta. Lisäksi perehdytyksen avulla haluttiin varmistaa riittävät perustiedot ja taidot työtehtävien suorittamiseksi.

Perehdytystä varten haluttiin luoda perehdytysuunnitelma, jonka avulla työntekijä ja työnantaja voivat seurata perehdytyksen etenemistä ja molemmat osapuolet tietävät, miten perehdytys tulee etenemään. Perehdytysuunnitelman avulla haluttiin varmistaa, että tarvittavat asiat käydään läpi kaikkien työntekijöiden kanssa. Perehdytysuunnitelman avulla työntekijän haluttiin myös tietävän, mitä hänen oletetaan oppivan perehdytyksen eri vaiheissa. Perehdytysuunnitelman tarkoituksena oli lisäksi tasata uusille työntekijöille tarjottavan tiedon määrää, jotta tiedonsaantia jakautuu oppimisen kannalta sopiviin kokonaisuuksiin. Perehdytysuunnitelman avulla on mahdollista hahmottaa paremmin tarvittavat resurssit, jolloin ne on helpompi varata perehdytystä varten.

Perehdytysmateriaalin lisäämisen tavoitteena oli jo tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa lisätä työntekijöiden itsevarmuutta, tukea muita perehdytystapoja, toimia muistin tukena,

vähentää ristiriitaisia ohjeita ja lisätä työntekijöiden mahdollisuutta omatoimisuuteen. Perehdytysmateriaalista ei haluttu tehdä pelkästään itseopiskelumateriaalia vaan käyttää sitä nimenomaan muun perehdytyksen tukena.

Kehitystyön tavoitteena oli luoda perehdyttämissuunnitelma ja -materiaalit, joita on tulevaisuudessa helppo täydentää ja päivittää työtehtävien ja järjestelmien muuttuessa. Uusi suunnitelma luotiin tukemaan yleistä maayhtiötasoista perehdytysuunnitelmaa. Tarkoituksena oli myös testata erilaisia perehdytysmenetelmiä ja löytää sitä kautta sopivat perehdytysmenetelmät erilaisiin tilanteisiin. Yhdistelemällä eri perehdytysmenetelmiä haluttiin myös tehostaa perehdytystä.

Käytännössä kehitettävän perehdytysuunnitelman haluttiin sisältävän listauksen perehdytettävistä asioista ja järjestelmistä, karkean suunnitelman perehdytysjärjestyksestä ja aikataulusta, yleisen ja yksityiskohtaisen prosessikuvauksen työtehtävien tueksi ja viittauksia kohdeyrityksen olemassa oleviin työohjeisiin helpottamaan tärkeimpien työohjeiden tunnistamista. Kohdeyrityksessä oli juuri saatu valmiiksi laaja ohjetietokanta, joka sisältää sekä sisäisiä että ulkoisia työohjeita.

4.3.2 Perehdytyskokonaisuuden suunnittelu

Perehdytyksen toteutusta ja testaamista varten suunniteltiin perehdytyskokonaisuus. Perehdytyksen tueksi luotiin perehdytysuunnitelma ja perehdytysmateriaaleja. Ennen tarkempaa perehdytyksen suunnittelua selvitettiin millaisia pohjatietoja aloittavilla työntekijöillä yleensä on ja mitä tietoja ja taitoja he työssään tarvitsevat. Perehdytettävien asioiden määrittämisessä hyödynnettiin aiempien uusien työntekijöiden kokemuksia, sillä heillä oli paras tietämys perehdytystä vaativista asioista perehdytettävien näkökulmasta.

Perehdytysuunnitelmaan on listattu kaikki perehdytettävät asiat, esimerkiksi prosessin eri vaiheet, työssä käytettävä järjestelmät ja muut työn kannalta oleelliset asiat, kuten sidosryhmiin tutustuminen ja verkon rakenteen läpikäynti. Aikataulusuunnitelmaan hahmoteltiin alustava perehdytysjärjestys ja karkea aikataulu perehdytyksen etenemiselle. Koska perehdytykseen osallistuivat esimiehet, työpäälliköt ja tutorit, hahmoteltiin myös karkea vastuunjako hyödyntämällä perehdytysuunnitelmaa.

Tämän diplomityön puitteissa tehty perehdytysmateriaalit sisältävät yksityiskohtaisen, joskin yleistävän, kuvauksen rakentamisprojektista ja sen eri vaiheista. Tarkoituksena on auttaa uutta työntekijää hahmottamaan rakentamisprosessiin ja sen eri vaiheisiin liittyvät seikat. Jokaisesta työvaiheesta tehtiin oma lyhyt ohje, jotta työvaiheiden etenemistä on mahdollisimman helppo seurata. Ohjeissa kuvataan kootusti tietyssä vaiheessa suoritettavat toimenpiteet, tärkeät huomiot ja kyseiseen vaiheeseen liittyvät työohjeet. Jotta uusi työntekijä osaa erottaa työohjeista oman työnsä kannalta merkittävät ja ajantasaiset ohjeistukset, on tärkeimpien työohjeiden osoittaminen oleellista. Projektikuvauksen lisäksi

työn tueksi koottiin tietopaketti verkon rakenteesta. Tietopaketti sisältää esimerkiksi valokuvia, avainasioita ja tärkeitä huomioita verkon rakenteesta ja sen komponenteista.

Perehdytys suunnitelman ja materiaalien lisäksi perehdytystä varten arvioitiin ja valittiin myös erilaisia perehdytysmenetelmiä. Perehdytyksessä haluttiin hyödyntää sekä muodollisia että epämuodollisia perehdytysmenetelmiä. Perehdytysmenetelmiksi valikoituivat tutorointi, työn kautta oppiminen, yhteiset videopalaverit, luennot ja kirjalliset materiaalit. Perehdytysmenetelmiä ei kuitenkaan tämän diplomityön puitteissa ollut mahdollista tutkia tarkemmin.

4.3.3 Suunnittelussa esiin nousseet haasteet

Perehdytyskokonaisuuden suunnittelun ja kehittämisen yhteydessä havaittiin siihen liittyviä erilaisia haasteita, jotka on hyvä tiedostaa. Haasteet liittyivät pääasiassa perehdytysmateriaaleihin ja kohdeyksiköiden toimintatapoihin.

Perehdyttämisen avulla uusien työntekijöiden toimintatavoista haluttiin saada riittävän yhtenäiset. Jotta perehdytykseen saatiin sisällytettyä oikein toimintatavat, oli ensin selvitettävä eri lähteistä, mitkä toimintatavat ovat ohjeistusten mukaisia ja mitä halutaan käyttää. Rakentamisyksiköiden sisällä työskentelytavat vaihtelivat merkittävästi, mistä johtuen yhtenäisten tapojen selvittäminen ei ollut yksinkertaista. Valittujen toimintatapojen tulee olla perusteltuja ja niiden syvällisempi merkitys tulee ymmärtää, ennen kuin ohjeistuksia voidaan tehdä.

Perehdytys suunnitelman tekemisessä haastavaa oli siihen sisällytetyn aikataulusuunnitelman tekeminen. Aikataulua suunniteltaessa havaittiin, että sen tekeminen yksityiskohtaisella tasolla ei ollut mielekästä vaan suunnittelu oli järkevää tehdä karkealla tasolla, jotta se oli riittävän joustava. Koska työ on usein ennalta-arvaamatonta ja strukturoimatonta, eri perehdytysaiheiden aikatauluttaminen koettiin vaikeaksi. Aikataulu pyrittiin tekemään kuitenkin siten, että uutta asiaa tulee kerralla sopiva määrä ja uusi tieto rakentuu vanhan tiedon päälle.

Perehdytysmateriaaleja kehitettäessä ilmeni muutamia haasteita. Perehdytysmateriaalista haluttiin saada mahdollisimman pitkäikäinen ja helposti päivitettävä. Tämän vuoksi perehdytysmateriaalin jaottelu piti suunnitella siten, että tarvittaessa materiaalista voidaan poistaa tai muuttaa kohtia tai tarvittaessa lisätä niitä. Perehdytysmateriaali piti myös rajata siten, että siinä on riittävästi tietoa, mutta ei liikaa yksityiskohtia. Liian yksityiskohtainen perehdytysmateriaali voi aiheuttaa ongelmia, sillä sen tekeminen on hyvin työlästä ja materiaalista tulee helposti vaikeaselkoinen. Projektipäällikön tekemään tietotyöhön ei hyvin yksityiskohtaisten materiaalien tekeminen ole mielekästä, koska työhön liittyy paljon yksityiskohtaista ja hiljaista tietoa, työssä on paljon poikkeustilanteita ja oikeat menettelytavat on valittava tapauskohtaisesti. Vaikka perusrunko projekteissa pysyy pitkälti samanlaisena, jokainen projekti on uniikki.

Omat haasteensa uuden perehdytysmateriaalin kehittämiselle toivat myös jo olemassa olevat materiaalit, joita haluttiin hyödyntää mahdollisimman paljon. Materiaali oli kuitenkin osin keskeneräistä, vanhentunutta ja vaikeasti saatavissa. Lisäksi työohjeiden suuri määrä vaikeutti kaikkein oleellisimpien työohjeiden löytämistä.

4.3.4 Toteutuksen kuvaus

Perehdyttämisen suunnittelu alkoi vuonna 2016 jo ennen uusien työntekijöiden työaloitusta. Perehdytystä varten oli luotu valmiiksi aiemmin kuvatut perehdytys suunnitelma ja verkon rakennetta ja työn suorittamista käsitteleviä perehdytysmateriaaleja helpottamaan perehdytystä ja työtehtäviin tutustumista. Lisäksi oli suunniteltu perehdytysprosessin kulua ja perehdytysmenetelmiä. Jokaiselle uudelle työntekijälle valittiin etukäteen oma tutor. Esimiesten, työpäälliköiden ja tutorien kanssa käytiin yhdessä läpi perehdytys suunnitelma, -materiaalit ja -aikataulu. Samalla tehtiin myös alustava tehtävienjako.

Jokaiselle työntekijälle oli hankittu etukäteen työvälineet eli käytännössä esimerkiksi tietokone. Työnteko edellyttää myös useiden sellaisten järjestelmien käyttöä, joihin vaaditaan erikseen käyttöoikeudet ja tunnukset. Osa näistä oikeuksista ja tunnuksista oli mahdollista hakea jo ennen työntekijöiden työsuhteen alkamista. Tästä huolimatta kaikki tarvittavat ohjelmat eivät olleet uusien työntekijöiden käytettävissä vielä ensimmäisinä työpäivinä. Tämä johtui esimerkiksi kankeista oikeudenhakukäytännöistä ja hakemusten käsittelyajoista, joihin yksikön sisällä ei voida vaikuttaa.

Ensimmäisenä työpäivänä työpäälliköt vastaanottivat uudet työntekijät. Uusia työntekijöitä tuli kahteen toimipisteeseen. Heti ensimmäisenä päivänä toimipisteessä A käytiin läpi suuri osa perehdytys suunnitelman asioista, jotka liittyivät työtehtäviin. Asiat käytiin läpi perehdytys suunnitelman mukaisessa järjestyksessä, mutta ei suunnitellussa aikataulussa. Alkuperäisessä aikataulusuunnitelmassa perehdytettävät asiat oli jaettu läpikäytäväksi pidemmällä aikavälillä.

Tehtävä- ja yksikkökohtaisten asioiden lisäksi perehdytykseen kuuluu myös muita asioita. Maayhtiötasoisin yleisiin työsuhteasioihin perehdyttäminen oli käytännössä suurelta osin työntekijän omalla vastuulla ja se tehtiin hyvin pitkälti omatoimisesti perehdytys suunnitelman ja intranet sivujen avulla. Intranetin maayhtiötasoinen materiaali on monipuolista. Se sisältää tekstiä, kuvia, videoita ja kyselyitä. Maayhtiökohtaisessa perehdytys suunnitelmaan on listattu yksityiskohtaisesti erilaisia asioita, jotka tulee käydä läpi työsuhteen alussa ja merkitä perehdytys suunnitelmaan läpikäydyksi. Maayhtiökohtaisessa perehdytys suunnitelmassa on kuitenkin useita kohtia, jotka eivät koske kaikkia työntekijöitä, kuten esimerkiksi autoetu. Perehdytys suunnitelmassa ei ole erikseen eritelty niitä asioita, jotka koskevat nimenomaan esimerkiksi harjoittelijoita tai vakituisia työntekijöitä. Tämä aiheutti epäselvyyksiä suunnitelman läpikäyntiin.

Uusille työntekijöille järjestettiin muutamia yhteisiä koulutuksia videoneuvotteluina. Videoneuvotteluissa käsiteltiin muun muassa projektien kulkua ja järjestelmien käyttöä. Kaikkien järjestelmien käyttöä ei kuitenkaan perehdytetty erikseen, vaan niiden käyttöä opeteltiin työn ohessa. Ennen ensimmäisen oman projektin aloittamista, uudet työntekijät saivat yhteisen projektin, jonka avulla oli tarkoitus käydä läpi projektin eri vaiheet. Käytännössä yhteinen projekti oli käytössä vain suunnitteluvaiheessa ja tämän jälkeen jokainen kävi eri vaiheita läpi omien projektiansa kautta. Työntekijät saivat heti ensimmäisillä viikoilla omia projekteja vastuulleen. Omien projektien kautta työntekijät opettelivat työn eri vaiheita. Opettelu tapahtui sekä itsenäisesti että tutoreiden kanssa ja kysymällä neuvoa muilta kokeneemmilta kollegoilta. Tukena projektien vaiheisiin perehtymisessä uudet työntekijät käyttivät perehdytysmateriaalia. Työn kautta oppimalla uusille työntekijöille tulivat vähitellen tutuksi myös eri järjestelmät.

Kuten edellä kuvatusta voidaan päätellä, perehdytys tapahtui pitkälti työn kautta oppimalla, kysymällä kollegoilta ja käymällä läpi asioita tutorien ja työpäälliköiden kanssa. Työtehtäviin perehdyttäminen painottui pitkälti työn kautta oppimiseen ja tutorien kanssa asioiden läpikäyntiin. Tukena perehdytyksessä käytettiin myös uutta ohjetietokantaa, josta voi etsiä työohjeita hakusanoilla. Uudet työntekijät saivat työohjeita kollegoiltaan myös sähköpostitse.

4.4 Perehdytyksen onnistuminen

Tehtyjen havaintojen, haastattelujen ja uusille työntekijöille teetetyn kyselyn perusteella voidaan havaita, että perehdytysprosessi onnistui vuonna 2016 vuotta 2015 paremmin. Haastattelujen, havaintojen ja kyselyn perusteella voidaan todeta, että perehdytys oli kokonaisuudessaan aiempaa hallitumpaa ja perehdytysmateriaalia oli uusien työntekijöiden saatavilla aiempaa kattavammin. Myös perehdyttäjien näkemysten mukaan perehdytys oli selvästi kehittynyt aiemmasta. Perehdytysmateriaalit nähtiin positiivisina ja niiden koettiin selkeyttävän perehdyttämistä.

Vaikka perehdytys parani aiemmasta, siinä ilmeni edelleen muutamia kehityskohteita. Kehitettävää on edelleen esimerkiksi perehdytyksen resursoinnissa, vastuunjaossa, käytetyissä perehdytysmenetelmissä, tiedonjaossa ja tiedon ristiriitaisuudessa. Osittain nämä kehityskohteet liittyvät myös yksikön toimintaan yleisesti eivätkä pelkästään perehdyttämiseen. Seuraavissa alaluvussa tarkastellaan tarkemmin työntekijöiden näkemyksiä perehdytyksen onnistumisesta ja merkittävimpiä kehityskohteita.

4.4.1 Perehdytys perehdytettävien näkökulmasta

Uusille työntekijöille teetetyn kyselyn perusteella voidaan todeta, että suurin osa uusista työntekijöistä koki perehdytysprosessin kokonaisuudessaan onnistuneeksi. Aineistossa on kuitenkin havaittavissa selkeitä eroja työntekijöiden välillä. Eroihin vaikuttivat esimerkiksi työntekijöiden erilaiset työnkuvat ja työskentely eri toimipisteissä. Eroja voivat

aiheuttaa myös henkilökohtaiset erot perehdyttäjissä ja perehdytettävissä, sillä henkilökohtaisten ominaisuuksien huomioiminen jäi perehdytysprosessissa vähäiseksi. Alla erään perehdytettävän mielteitä perehdytyksen onnistumisesta.

”Perehdyttäminen sujui kaikenkaikkiaan hyvin. Alun ohjeistuksen jälkeen pystyi melko nopeasti tekemään itsenäisesti töitä. Kysymyksiin sai aina vastaukset joko ensimmäiseltä henkilöltä tai sitten ohjattiin asiasta tietävälle henkilölle. Kirjallisia ohjeita oli kattavasti ja niiden avulla pääsi perehtymään omatoimisesti asiaan. Osa ohjeista vanhoja.” Eräs perehdytettävä 2016

Kuten vuonna 2015, myös vuoden 2016 vastauksissa kaikkia kyselyssä esitettyjä osa-alueita pidettiin työstä suoriutumisen kannalta tärkeinä tai erittäin tärkeinä. Kyselyn mukaan heikoiten onnistuivat verkon laitteisiin ja kohdeyksiköiden sidosryhmiin liittyvä perehdytys. Perehdytys ei ollut näiltä osin juuri parantunut vuodesta 2015.

Sekä järjestelmien että prosessien perehdytys on kyselyn perusteella parantunut aiemmasta vuodesta eivätkä yksilöiden väliset erot olleet yhtä suuria kuin aiemmin. Järjestelmien ja prosessien perehdyttämisessä onnistuttiin kyselyn perusteella kohtalaisesti tai hyvin. Silti osa työntekijöistä kaipasi järjestelmällisempää ja aiemmassa vaiheessa toteutettua järjestelmien perehdytystä. Järjestelmien perehdyttämisen ongelmana oli tehtyjen havaintojen perusteella ensisijaisesti perehdytyksen puute ja huonosti soveltuvat perehdytysmenetelmät.

Tehtyjen havaintojen, kyselyn ja haastattelujen perusteella voidaan todeta, että työntekijät pitivät perehdytysmateriaaleja oppimisen kannalta tärkeinä ja tehokkaina. Niiden avulla työntekijöiden oli myös helpompi hahmottaa ja muistaa, mitä asioita eri työvaiheisiin sisältyy. Lisäksi havaittiin, että perehdytysmateriaalit vähensivät ristiriitaisista ohjeistuksista johtuvia ongelmia.

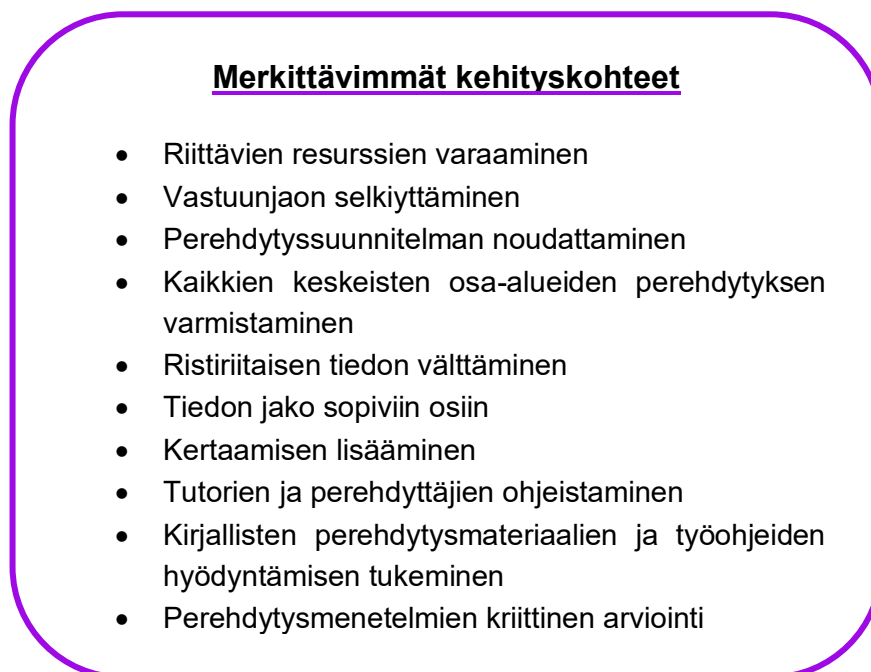
Haastattelujen ja havaintojen perusteella voidaan todeta, että perehdytyksen alkuvaiheessa perehdytettävät kokivat ongelmalliseksi sen, että uutta tietoa tuli ensimmäisinä työpäivinä liian paljon. Tämä johtui ainakin osittain siitä, ettei suunniteltua perehdytysaikataulua noudatettu. Työntekijöiden haastatteluissa nousi esille lisäksi selkeästi, että työntekijät kaipaivat asioiden kertaamista toteutunutta enemmän. Havaintojen mukaan kertaaminen jäi perehdytyksessä vähäiseksi.

Havaintojen ja haastattelujen perusteella perehdytettävien kokemukset tutoreista vaihtelivat. Voidaan kuitenkin todeta, että pääosin tutorien valitseminen koettiin hyödylliseksi. Tutorit toimivat työntekijöiden tukena ja suurin osa työntekijöistä koki, että omalta tutorilta oli useimmiten helppo kysyä neuvoa. Ongelmana kuitenkin nähtiin se, että ajoittain tutoreilla ei ollut riittävästi aikaa perehdytystä varten. Työntekijät kokivat ongelmalliseksi esimerkiksi tilanteen, joissa tutor ei ollut tavoitettavissa, eikä työntekijä tiennyt keneltä muulta hän voi kysyä neuvoa. Tutustumalla muihin työntekijöihin uuden työntekijän oli

helpompi kysyä myös heiltä neuvoa. Tämän vuoksi perehdytettävät pitivät ryhmäytymistä ja toisiin tutustumista tärkeänä työssä oppimisen kannalta. Haastattelujen perusteella tärkeänä pidettiin lisäksi toisilta uusilta työntekijöiltä saatua vertaistukea ja yhdessä opettelua.

4.4.2 Merkittävimmät kehityskohteet

On tärkeää muistaa, että työtehtäviin perehdytys tulee nähdä osana perehdytyskokonaisuutta, jossa kaikki perehdytyksen osa-alueet – työpaikkaan, työyhteisöön ja työhön perehdyttäminen – vaikuttavat perehdytyksen onnistumiseen. Työtehtäviin perehdyttämisen kannalta merkittävimmät kehityskohteet sekä työntekijöiden että perehdyttäjien näkökulmasta on koottu kuvaan 11.



Kuva 11. Merkittävimmät kehityskohteet vuonna 2016.

Yhdeksi merkittävimmäksi kehityskohteeksi kohdeyrityksen perehdytyksessä nousi riittävien resurssien varaaminen perehdyttämistä varten. Kohdeyksiköissä työ on kausiluonteista ja uudet työntekijät aloittavat tyypillisesti työnsä vuoden kiireisenä aikana. Näin tapahtui myös tarkastelujakson aikana. Kiireisessä työympäristössä perehdyttämisen jättäminen liian vähän aikaa, eikä perehdytykseen panostettu riittävästi uusien työntekijöiden aloittaessa työnsä. Havainnot ja perehdyttäjien haastattelut tukevat tätä käsitystä. Uusille työntekijöille teetetystä kyselystä resurssien riittämättömyys ei suoraan noussut esille ongelmaksi, mutta sen välilliset vaikutukset ovat havaittavissa aineistosta.

Toinen esiin noussut kehityskohde on vastuunjaon selkeyttäminen ja noudattaminen. Vastuunjaon selkeyttämisen tarve tuli esille havainnoissa ja osassa perehdyttäjien haas-

tatteluista. Kohdeyksiköissä on tiedostettu, että perehdytys on aina viimekädessä esimiehen vastuulla. Ennen uusien työntekijöiden aloitusta kohdeyrityksessä sovittiin perehdytyksen käytännön toteutuksen karkeasta jaosta esimiesten, työpäälliköiden ja tutorien välillä. Tämän jaon noudattaminen kuitenkin osittain epäonnistui. Lisäksi perehdytys suunnitelmaa noudatettiin heikosti. Kleinin et al. (2002, s. 279) mukaan juuri perehdytys suunnitelman noudattamatta jättäminen voi aiheuttaa ongelmia ja tämän vuoksi suunnitelmassa olevien asioiden läpikäynti on syytä varmistaa. Myös kohdeyksiköissä tulee kiinnittää huomiota siihen, että kaikki tarpeelliset asiat perehdytetään jokaiselle uudelle työntekijälle.

Kohdeyksiköissä vastuunjakoon liittyvien ongelmien ja perehdytys suunnitelman noudattamatta jättämisen vuoksi kenelläkään ei lopulta ollut kokonaiskäsitystä perehdytysprosessin tilanteesta ja etenemisestä. Havaituista ongelmista huolimatta työntekijäkyselyn tuloksista nähdään, etteivät uudet työntekijät suoraan havainneet vastuunjakoon liittyviä ongelmia. Aineistosta kuitenkin nousee esille, ettei kaikkia keskeisiä asioita ole perehdytetty. On mahdollista, että tämä johtuu osittain myös siitä, että työntekijä ei ole huomannut tai ei muista, että asia on käyty läpi, kuten Klein et al. (2002, s. 279) toteavat. Tähän voidaan Kleinin et al. (2002) mukaan vaikuttaa oikeilla perehdytystavoilla ja varmistamalla, että perehdytettävät asiat ovat hyödyllisiä. Kohdeyrityksen tapauksessa on myös syytä pohtia, voidaanko Kleinin et al. (2002) esittämiä ongelmia ehkäistä muuttamalla perehdytystapoja tarkoituksenmukaisemmiksi.

Työntekijät kaipasivat kyselyvastausten ja haastattelujen perusteella enemmän asioiden kertaamista. Tehtyjen havaintojen perusteella voidaan myös todeta, että työntekijöiden oppimista tulee seurata aiempaa järjestelmällisemmin ja varmistaa työntekijöiden osaaaminen. Havainnot myös tukevat jo ensimmäisessä vaiheessa esiin nousutta näkemystä, jonka mukaan työntekijöiden oppimisen ja työn edistymisen seuraaminen on haastavaa. Tämän johtui ainakin osittain siitä, että työskentely ei ole aina helposti havaittavissa eikä kaikkien työvaiheiden onnistumista ole esimerkiksi mahdollista tarkastella jälkikäteen.

Kohdeyksiköissä havaittiin, että perehdytyksessä on kehitettävää liittyen tiedon määrään ja ristiriitaisuuteen. Esimerkiksi perehdytys materiaalia käytiin ensimmäisinä päivinä läpi hyvin nopeasti. Uutta tietoa jaettiin kerralla liikaa, mikä on yksi Sandersin ja Kleinerin (2002) esiin nostamista tyypillisistä virheistä. Osa työntekijöille jaetusta tiedosta oli lisäksi ristiriitaista, mikä on myös Sandersin ja Kleinerin (2002) mukaan tyypillinen virhe. Kyselyaineistosta nähdään, että uudet työntekijät ovat kokeneet nimenomaan ristiriitaiset ohjeistukset ongelmallisiksi. Ristiriitainen informaatio johtuu tiimin sisäisistä eroista toimintatavoissa ja ristiriitaisista ohjeistuksista. Ristiriitaisuuteen liittyvät ongelma nousi esille jo perehdytys materiaalia luotaessa, mutta niitä ei perehdytyksessä onnistuttu silti välttämään. Uusille työntekijöille on hämmentävää, kun samaan asiaan saa eriäviä, jopa täysin päinvastaisia vastauksia. Tähän ongelmaan voidaan vaikuttaa ohjeistamalla kaikkia työntekijöitä ja yhtenäistämällä toimintamalleja.

Informaation ristiriitaisuuteen ja vastuunjaon ongelmiin vaikutti osaltaan myös se, etteivät kaikki tutorit osallistuneet ennen uusien työntekijöiden aloitusta järjestettyihin palaverihin. Tutorit valittiin myöhäisessä vaiheessa ja heidän ohjeistuksensa tehtävään jäi vähäiseksi. Kaikki tutorit eivät olleet esimerkiksi tietoisia olemassa olevista perehdytysmateriaaleista ja siitä mistä materiaalit ovat saatavilla. Tutoreiden asennoitumisessa tehtävään oli havaittavissa eroja, jotka saattoivat johtua muun muassa työkuormasta ja näkemyksellisistä eroista perehdytystä kohtaan.

Seuraava kehityskohde liittyy siihen, miten ohjeistaa ja motivoida uusia työntekijöitä hyödyntämään kirjallisia ohjeita. Työohjeiden määrä kohdeyksikössä on suuri ja lukuisien ohjeiden joukosta on uuden työntekijän ajoittain haastavaa erottaa tärkeimmät ohjeet ja asiat. Havaintojen mukaan uusien työntekijöiden motivaatio lukea ja seurata lukuisia työohjeita, joita on käyty läpi vain pintapuolisesti tai ei ollenkaan, oli ajoittain heikko. Kohdeyksiköissä tulee pohtia, minkä asioiden perehdyttämiseen työohjeet ja muut kirjalliset materiaalit soveltuvat ja tulisiko ohjeita käydä läpi ensin yhdessä tai muulla tavalla tukea niiden käyttöä perehdyttämisessä.

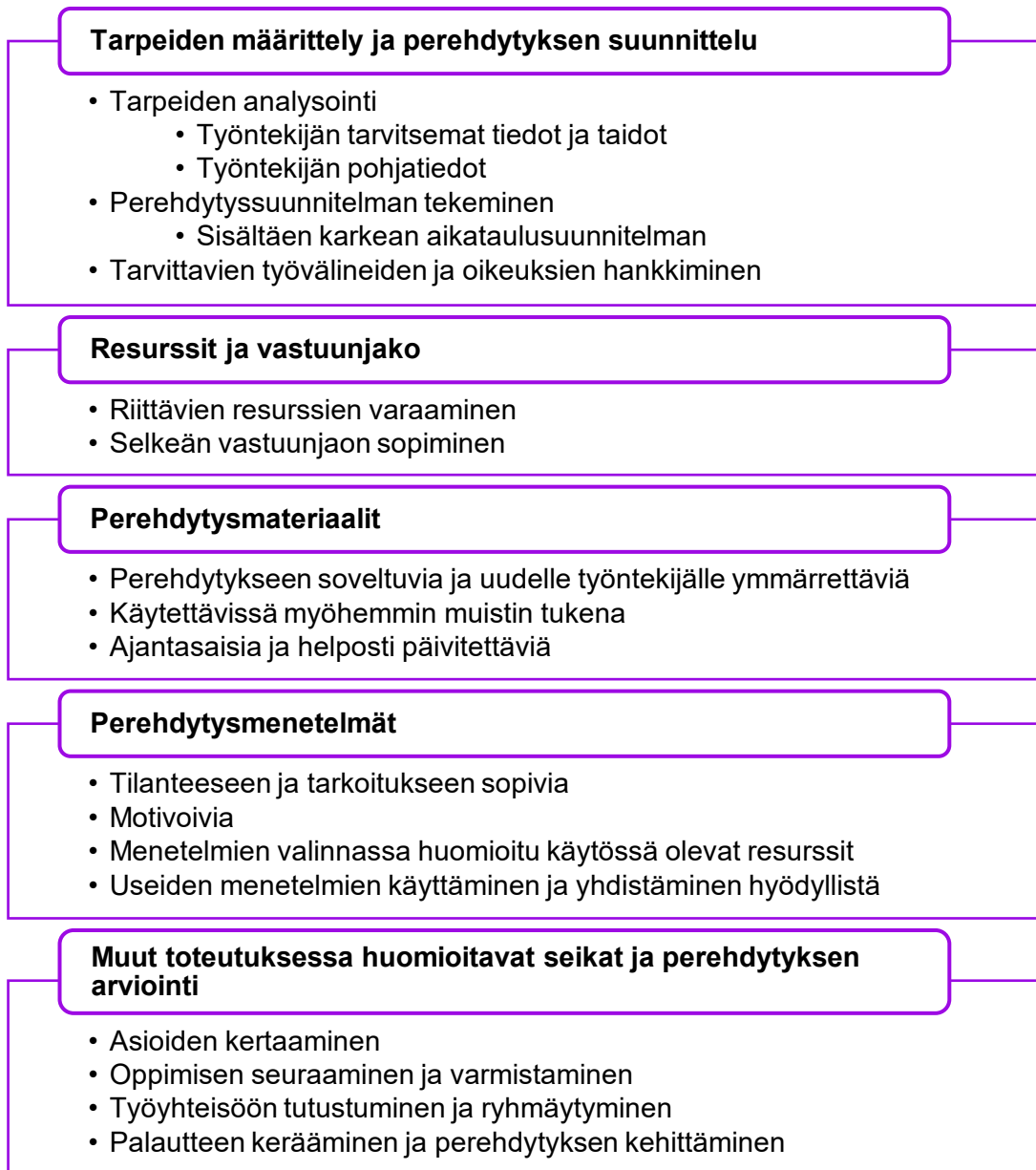
Kohdeyksiköissä perehdytys perustui tarkastelujakson aikana edelleen pääosin työn kautta oppimiseen. Tehokkuuden kannalta työn kautta oppiminen voi olla ongelmallista, koska havaintojen perusteella työntekijät joutuivat usein keskeyttämään muita ja odottamaan vastausta yksinkertaisiinkin kysymyksiin. Lisäksi samoja asioita käytiin ajoittain läpi kaikkien uusien työntekijöiden kanssa erikseen. Nämä seikat hidastavat sekä kokeenempien että uusien työntekijöiden työntekoa. Kohdeyksiköistä tehdyissä havainnoissa keskeytykset ja odottaminen johtuvat yleensä puutteellisista taustatiedoista, siitä ettei uusi työntekijä tiedä, mistä tietoa voisi hakea itsenäisesti tai siitä, ettei tietoa ole kirjallisessa muodossa saatavana. On kuitenkin huomioitava, ettei kaikkea tietoa ole mielekästä viedä kirjalliseen muotoon. Kohdeyksiköissä on hyvä pohtia, miten työn kautta oppimista voidaan tehostaa esimerkiksi yhdistämällä siihen muita perehdytysmenetelmiä ja perehdytysmateriaaleja. Havaintojen perusteella voidaan todeta, että eri menetelmien yhdistäminen oli hyödyllistä ja tuki selvästi työntekijöiden oppimista.

5. TULOSTEN TARKASTELU

Tässä luvussa tarkastellaan työhön perehdytyksen tärkeimpiä elementtejä ja muodostetaan viitekehys tehokkaalle tietotyöhön perehdyttämiselle. Luvussa käsitellään myös tietotyön erityisyyttä perehdytyksen näkökulmasta. Lopuksi annetaan kehitysehdotuksia perehdytyksen parantamiseksi kohdeyrityksessä.

Perehdytykseen liittyvässä kirjallisuudessa on käsitelty perehdytykseen liittyviä käytäntöjä joko hyvin yksityiskohtaisella tai hyvin yleisellä tasolla, kuten luvusta 2 havaitaan. Esimerkiksi alaluvussa 2.5 on tarkasteltu hyvin yksityiskohtaisesti mitä perehdytyksen eri ajanjaksoina tulisi tehdä ja huomioida. Osa käsitellyistä asioista, joita tässä luvussa ei ole esitetty, liittyy ennen kaikkea perehdyttämiseen yleisellä tasolla. Koska tässä tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan pääasiassa työtehtäviin perehdyttämistä, tämän tutkimuksen perusteella ei voida todeta, miten merkityksellisiä luvussa 2.5 esitetyt asiat ovat tietotyön työtehtäviin perehdyttämisessä. On kuitenkin huomattava, että perehdytyksen onnistuminen kokonaisuudessaan vaikuttaa esimerkiksi työntekijän työssä viihtymiseen, stressiin, ahdistukseen ja oppimiseen. Tätä kautta kaikki perehdytyksen alueet vaikuttavat lopulta työntekijän työtehtäviin perehdyttämiseen, joten näiden aktiviteettien merkitystä ei voida poissulkea.

Verrattaessa empiirisiä tuloksia luvussa 2 tarkasteltuun kirjallisuuteen voidaan todeta, että esille nousee pitkälti samoja asioita. Painotukset kirjallisuudessa ja empiirisissä tuloksissa kuitenkin vaihtelevat, mikä johtuu osittain siitä, että empiirinen tutkimus on painottunut työtehtäviin perehdyttämiseen ja kirjallisuudessa käsitellään lähinnä perehdytystä yleisesti. On merkittävää huomata, että viitekehyksessä esitetyt tietotyöhön perehdyttämisen tärkeimmät elementit ovat monelta osin rutiininomaiseen tuotantotyöhön perehdyttämisen kanssa samanlaisia. Empiiristen tulosten ja kirjallisuuden perusteella tietotyöhön perehdyttämisen tärkeimmät elementit on esitetty yhteenvetona kuvassa 12. Niitä tarkastellaan tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.



Kuva 12. Tietotyöhön perehdyttämisen tärkeimmät elementit.

Empiirisistä tuloksista havaitaan, että onnistuneen perehdytysprosessin vaiheet ovat tutkimuksen mukaan pitkälti yhteneviä luvussa 2.6 esitettyjen Desslerin (2011) perehdytysprosessin vaiheiden kanssa. Sekä tarpeiden analysointi, suunnittelu, käytännön toteutus että onnistumisen arviointi nousevat esille tutkimustuloksissa onnistuneen perehdytyksen kannalta oleellisina vaiheina.

5.1 Tarpeiden määrittely ja perehdytyksen suunnittelu

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että ennen uusien työntekijöiden työaloi-
tusta on tärkeää pohtia ja määritellä, minkälaisia tietoja ja taitoja työntekijä tarvitsee toi-
miakseen työtehtävissään tehokkaasti. Esimerkiksi mitä järjestelmiä työntekijän tulee
osata käyttää, mitä prosesseja työhön liittyy, mitä perustietoja työntekijä tarvitsee ja mitkä

ovat tärkeimmät sidosryhmät, jotka työntekijän tulisi tuntea. On myös tärkeää selvittää, minkälaiset pohjatiedot työntekijöillä on, jotta perehdytys voidaan aloittaa sopivalta tasolta ja varmistaa tarvittava osaaminen. Oppiminen on helpompaa, kun työntekijä voi rakentaa osaamistaan aiemman tiedon päälle. Myös sekä Hacker (2004), Sanders ja Kleiner (2002) että Srimannarayana (2016) nostavat esille tarpeiden määrittämisen tärkeyden. Sandersin ja Kleinerin (2002) mukaan tarpeet on tärkeää määritellä sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta. Kuten empiirisetkin tulokset tuovat esille, on Desslerin (2011) mukaan hyvä myös verrata työn vaatimaa osaamista uusien työntekijöiden osaamiseen. Hacker (2004) toteaa lisäksi, että esimiehen tulee miettiä, mitä hän haluaa työntekijän osaavan esimerkiksi kolmen kuukauden kuluttua ja asettaa selkeät tavoitteet.

Sekä kirjallisuudessa että työn tuloksissa todetaan, että tarpeiden määrittelyn jälkeen perehdytys on suunniteltava huolellisesti ja tehtävä perehdytys suunnitelma. Perehdytys suunnitelman avulla on helpompaa hahmottaa perehdytyskokonaisuus. Perehdytys suunnitelman etuna on sekä empiiristen tulosten että Sandersin ja Kleinerin (2002, s. 83–85) näkemysten perusteella se, että sen avulla sekä työnantaja että työntekijä voivat seurata perehdytyksen etenemistä. Perehdytys suunnitelmaa kannattaa käyttää myös perehdytyksen tarkistuslistana. Aiempien tutkimusten mukaan tarkistuslistaa hyödynnetään usein perehdytyksessä (Srimannarayana 2016, s. 623–626).

Empiiristen tulosten perusteella perehdytys suunnitelmaan on hyvä sisällyttää myös karkea aikataulusuunnitelma. Tietotyön luonteesta johtuen perehdytystä ei välttämättä ole mielekästä aikatauluttaa tarkasti, mutta aikataulu on hyvä määritellä karkeasti. Myös esimerkiksi Hacker (2004, s. 90–91) suosittelee perehdytyksen ajallista suunnittelua ennen työsuhteen alkua. Tutkimuksen mukaan perehdytyksen ajallinen suunnittelu auttaa välttämään luvussa 2.5 esitettyjä tyypillisiä ongelmia, jotka liittyvät saatavilla oleviin resursseihin ja tiedon määrään ja jakautumiseen. Tämä kuitenkin edellyttää suunnitellun aikataulun noudattamista, kuten tutkimustuloksista voidaan todeta. Aikataulusuunnitelmaa tehtäessä on kiinnitettävä huomiota siis myös siihen, että asioiden perehdyttäminen ja tiedonsaanti tapahtuu riittävän tasaisesti. Uutta tietoa ei saa tulla kerralla liikaa, mutta toisaalta tietoa pitää olla saatavissa tarvittaessa.

Empiiristen tulosten mukaan tärkeänä perehdytyksen onnistumisen mahdollistavana tekijänä nähtiin tarvittavien työvälineiden ja järjestelmäoikeuksien hankkiminen ajoissa, koska niiden saamiseen saattaa kulua aikaa. Kohdeyrityksen tapauksessa järjestelmäoikeuksien saaminen saattaa kestää pitkänkin ajan, joten mahdollisuuksien mukaan oikeuksia on hyvä hakea jo ennen työsuhteen alkamista. Tällöin työntekijä pääsee mahdollisimman pian työsuhteen alettua opettelemaan järjestelmien käyttöä ja hyödyntämään niitä työssään. Kirjallisuudessa työvälineiden ja oikeuksien hankintaa jo ennen työsuhteen alkua ei tuotu selkeästi esille. Robbins (2002) toteaa vain, että työntekijöille tulee antaa esimerkiksi työvälineet ensimmäisinä työpäivinä. Hacker (2004) taas toteaa vasta ensimmäisiä työssäolokuukausia käsitellessään, että työntekijää tulee ohjeistaa oikeuksien han-

kintaan. Robbinsin (2002) ja Hackerin (2004) näkemykset ovat osittain ristiriidassa empiiristen tulosten kanssa, sillä tutkimuksen mukaan työvälineiden ja oikeuksien hankkimisesta tulee mahdollisuuksien mukaan tehdä jo ennen työsuhteen alkua. Tietotyö vaatii tyypillisesti työntekijältä esimerkiksi tietokoneen ja erilaisten järjestelmien käyttöä, joiden on tarpeen olla työntekijän käytettävissä jo heti ensimmäisten työpäivien aikana. Mikäli näin ei ole, voi tästä aiheutua ylimääräisiä kustannuksia yritykselle, koska esimerkiksi työntekijän oppiminen ja työnteko saattaa hidastua tai estyä työvälineiden puutteen vuoksi.

5.2 Resurssit ja vastuunjako

Tutkimustulokset osoittavat, että riittävien resurssien varaaminen perehdytystä varten on perehdytyskokonaisuuden ja perehdytyksen onnistumisen kannalta avainasemassa. Perehdytyksen vaatimia resursseja on tärkeää miettiä jo perehdytystä suunniteltaessa, jotta perehdytysuunnitelma ja -menetelmät ovat realistisia käytössä olevien resurssien kannalta. Perehdytysuunnitelmaa voidaan hyödyntää resurssitarpeen määrittelyssä ja aikataulutuksessa. Riittävät resurssit ja niiden varaaminen tarpeeksi aikaisessa vaiheessa ovat edellytys perehdytyksen suunnitelmalliselle ja hallitulle etenemiselle. Lawson (2006, s. 88) toteaa resurssien puutteen voivan vaikuttaa perehdyttämiseen, mutta kaiken kaikkiaan kirjallisuudessa ei juuri käsitelty resursointia.

Tutkimustuloksissa selkeä vastuunjako nähdään tärkeänä, jotta perehdytyskokonaisuus pysyy hallinnassa. Jos työntekijän perehdytykseen osallistuu useampi henkilö, on selkeän vastuunjaon tekeminen hyvin tärkeää, jotta kaikki oleelliset asiat tulevat käsitellyiksi. Kirjallisuudessa vastuunjakoon ei kuitenkaan kiinnitetty erityisesti huomiota. Tämä saattaa johtua osittain siitä, että kirjallisuudessa vastuun perehdytyksestä oletettiin olevan tietyllä henkilöllä.

5.3 Perehdytysmateriaalit

Sekä empiirisen tutkimuksen tuloksissa että kirjallisuudessa perehdytysmateriaalit nähdään tärkeänä osana perehdytystä. Empiiristen tulosten perusteella sopivien perehdytysmateriaalien avulla työntekijät pystyivät esimerkiksi nopeammin suoriutumaan tehtävistä itsenäisesti. Empiiristen tulosten perusteella voidaan todeta, että esimerkiksi kirjallisessa muodossa olevaa perehdytysmateriaalia, johon työntekijän on myöhemmin mahdollista palata, pidettiin työtehtävien oppimisen ja työn mielekkyyden kannalta tärkeänä. Yhteiset materiaalit vähentävät tutkimuksen mukaan myös ristiriitaisista ohjeista johtuvia haittoja. Kohdeyrityksen tapauksessa uusien työntekijöiden oli perehdytysmateriaalien avulla aiempaa helpompi hahmottaa työnkuvansa. Sopivien perehdytysmateriaalin avulla työntekijöiden oli aiempaa helpompi saada mahdollisimman aikaisessa vaiheessa riittävät perustiedot työstä suoriutumiseksi.

Kirjallisuudessa nousee esille monia erilaisia perehdytysmateriaaleja, kuten työntekijälle etukäteen lähetettävä esitietopaketti (Sanders & Kleiner 2002, s. 86; Robbins 2002; Hacker 2004, s. 90), joka sisältää esimerkiksi tervetulokirjeen ja tietoa yrityksestä (Robbins, 2002 s. 9), ja perustietopaketti, joka sisältää työnkuvauksen, tietoa yrityksen historiasta ja työntekijän käsikirjan (Hacker 2004, s. 90–91). Aiemmissa tutkimuksissa ei ole tarkemmin käsitelty sitä, minkälaisia materiaaleja varsinaista työtehtävien perehdytystä varten olisi hyvä olla olemassa, ja miten esimerkiksi olemassa olevia työohjeita voidaan hyödyntää tehokkaasti perehdytyksessä.

Kohdeyrityksen tapauksessa tietotyöhön sisältyy usein myös sellaisia työvaiheita, joista on mahdollista tehdä esimerkiksi kirjalliset ohjeet. Vaikka työ itsessään on tietotyölle tyypillisesti hyvin vaihtelevaa eikä työskentely ole aina selkeästi nähtävillä, työntekijät esimerkiksi käyttävät työssään useita erilaisia järjestelmiä ja noudattavat tiettyjä prosesseja, joita on mahdollista kuvata perehdytysmateriaaleissa. Perehdytyksessä käytettävien materiaalien kohdalla on tarkkaan mietittävä soveltuvatko kyseessä olevat materiaalit uusien työntekijöiden perehdyttämiseen. Uudelta työntekijältä saattaa esimerkiksi puuttua vaadittavia pohjatietoja ohjeiden ymmärtämiseksi tai materiaalista voi olla vaikea erottaa oman työn kannalta tärkeät asiat. Jos kuitenkin halutaan hyödyntää esimerkiksi jo olemassa olevia työohjeita, on hyvä pohtia miten uusi työntekijä oppii niistä halutut asiat. Materiaalia voidaan esimerkiksi käydä yhdessä läpi tai nostaa sieltä esille tiettyjä asioita.

Nykypäivän nopeasti muuttuva työelämä asettaa omat haasteensa perehdytysmateriaalien hyödyntämiseen. Empiirisissä tuloksissa ja Srimannarayanan (2016) tutkimuksessa nousi esille, että perehdytysprosessin on oltava joustava ja helposti muokattavissa tarpeiden muuttuessa. Perehdyttäjien haastatteluissa perehdytysmateriaalien kohdalla tärkeänä ominaisuutena nähtiin niiden ajantasaisuus ja päivitettävyyys. Perehdytysmateriaalien tulisi olla sellaisia, että ne ovat tarvittaessa helposti päivitettävissä.

5.4 Perehdytysmenetelmät

Perehdytysuunnitelmaa tehtäessä on tärkeää miettiä, minkälaisena prosessina ja millä menetelmillä perehdytys käytännössä toteutetaan, esimerkiksi minkälaisessa järjestyksessä asiat on hyvä perehdyttää, jotta tieto rakentuu aiemman tiedon päälle ja työntekijä ymmärtää eri perehdytyksen osa-alueiden suhteen toisiinsa. Tutkimustulosten mukaan on myös tärkeä valita tilanteeseen sopivat ja motivoivat perehdytysmenetelmät, minkä vuoksi eri menetelmien hyödyntäminen on usein onnistumisen kannalta oleellista. Klein et al. (2015, s. 279–280) ja Srimannarayana (2016, s. 625–627) toteavat, että perehdytyksessä on hyvä yhdistellä erilaisia perehdytysmenetelmiä. Tutkimustuloksista havaitaan, että menetelmien valinnassa on tärkeää kiinnittää huomiota myös esimerkiksi perehdytysmenetelmän vaatimien ja käytössä olevien resurssien suhteeseen.

Perehdytysmenetelmiä arvioitaessa on hyvä tiedostaa erot muodollisten ja epämuodollisten perehdytysmenetelmien välillä. Aiempien tutkimusten perusteella muodolliset perehdytysmenetelmät koettiin epämuodollisempia menetelmiä hyödyllisemmiksi. Syyn tähän arveltiin aiemmassa tutkimuksessa liittyvän siihen, että muodolliset perehdytysaktiviteetit suunnitellaan huolellisemmin, niihin osallistutaan ja niihin suhtaudutaan vakavasti. (Klein et al. 2015 s. 280) Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan tarkasteltu muodollisten ja epämuodollisten perehdytysmenetelmien välisiä eroja.

Yhtenä hyödyllisenä perehdytysmenetelmänä tutkimustulosten mukaan voidaan pitää tutorointia. Tutor on työntekijän tukena työsuhteen alussa ja työntekijälle on selvää keneltä hän voi kysyä neuvoa. Nimeämällä työntekijälle tutor, uuden työntekijän on helpompi kysyä neuvoa tarvitessaan apua, ja hän saa myös yleisissä asioissa tukea tutorilta. Tehdyn tutkimuksen mukaan työyhteisöä on myös tärkeää kannustaa ottamaan uusi työntekijä osaksi työyhteisöä, jotta tämä voi tarvittaessa kysyä neuvoa myös muilta työntekijöiltä esimerkiksi silloin, kun tutor ei ole tavoitettavissa. Tutorointi nousi monessa kohtaa esille myös kirjallisuudessa. Sitä suosittelevat esimerkiksi Robbins (2002) ja Sanders ja Kleiner (2002, s. 85). Dessler (2011, s. 300) kuitenkin muistuttaa, ettei perehdytyksen onnistumista työn kautta oppimalla ja tutoroinnin avulla tule pitää itsestäänselvyytenä, vaan myös perehdyttäjät tulee kouluttaa ja heille tulee tarjota materiaalia perehdytyksen tueksi.

5.5 Muut toteutuksessa huomioitavat seikat ja perehdytyksen arviointi

Tutkimustuloksista voidaan havaita, että uudet työntekijät pitävät oppimisen kannalta asioiden kertaamista tärkeänä. Työsuhteen alussa uutta opeteltavaa asiaa on paljon, mikä korostaa kertaamisen tärkeyttä. Edellä mainittujen perehdytysmateriaalien avulla työntekijän on mahdollista kerrata asioita myös itsenäisesti. Myös kirjallisuudessa kertaamisen muistutettiin olevan oppimisen kannalta merkityksellistä (Hacker 2004, s. 91). Kertaamisen lisäksi sekä tutkimustulosten että Hackerin (2004) mukaan perehdyttäjän on tärkeää muistaa varmistaa, että perehdytettävä on oppinut halutut asiat ja perehdytyksen tulokset ovat odotetulla tasolla. Hackerin (2004, s. 91) mukaan työntekijän oppiminen on hyvä varmistaa esimerkiksi esittämällä kysymyksiä. Mikäli osaaminen ei vielä ole riittävää, tulee työntekijää perehdyttää lisää. Tutkimuksessa havaittiin, että mikäli asioita jää epäselväksi perehdytyksen aikana, mutta työntekijän oletetaan osaavan ne, on vaarana, että uuden oppiminen vaikeutuu vajaiden pohjatietojen vuoksi.

Työstä suoriutumisen ja sen oppimisen kannalta tärkeänä tekijänä työntekijät pitivät tutkimustulosten perusteella myös työyhteisöön tutustumista ja ryhmäytymistä. Uuden työntekijän aloittaessa työnsä on huolehdittava, että työntekijällä tutustuu varsinkin läheisimpiin työkavereihinsa. Tällöin yhteistyön tekeminen ja neuvojen kysyminen on helpompaa eikä työntekijä koe jäävänsä yksin.

Kohdeyrityksessä on jo ennen tätä tutkimusta kerätty palautetta perehdytyksen onnistumisesta. Tehty tutkimus osoittaa, että palautteen kysyminen perehdytyksestä on avainasemassa perehdytyksen kehittämisessä. Usein uudella työntekijällä on selkein kuva siitä, miten perehdytys onnistui ja mitä ongelmakohtia siinä mahdollisesti oli. Uusi työntekijä myös näkee asiat tuoreesta näkökulmasta. Uusi työntekijä osaa kokeneita kollegoitaan paremmin tunnistaa ne asiat, jotka kaipaavat perehdyttämistä, sillä osaaminen ei ole uudelle työntekijälle itsestään selvää.

5.6 Perehdytyksen erityisyys tietotyössä

Tietotyöllä on omat erityispiirteensä, jotka on otettava huomioon perehdytyksessä. Kohdeyrityksessä tehtävä tietotyö sisältää sekä strukturoituja että strukturoimattomia työvaiheita ja on luonteeltaan ennalta-arvaamatonta. Strukturoimattomat ja ennalta-arvaamattomat työvaiheet ovat tietotyölle tyypillisiä (Davenport 2008, s. 217–220). Tutkimuksessa tehtyjen havaintojen perusteella voidaan todeta, että ennalta-arvaamattomat ja strukturoimattomat työvaiheet vaikeuttavat perehdytyksen suunnittelua, aikatauluttamista ja toteutusta, mutta nämä on siitä huolimatta tehtävä huolellisesti. Kohdeyksiköissä strukturoimattomat työvaiheet ovat tärkeä osa työtä ja niiden sujuva hoitaminen on edellytys tehokkaalle työskentelylle.

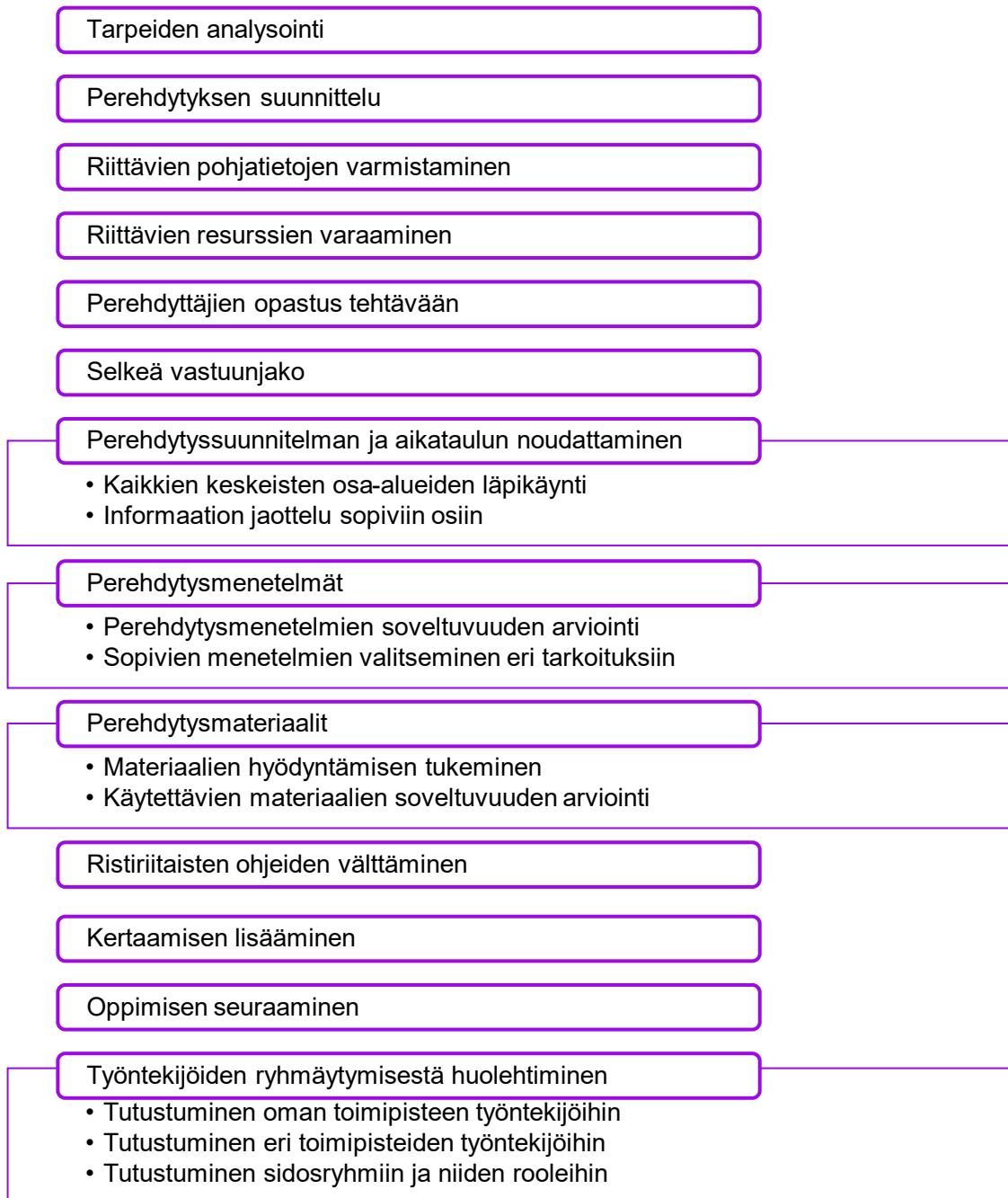
Strukturoimattomat ja ennalta-arvaamattomat työvaiheet sisältävät lukuisia erilaisia tapauksia. Niiden kuvaaminen tarkoituksenmukaisella tavalla on hyvin työlästä eikä niistä yleensä ole kannattavaa tehdä esimerkiksi työohjetta, kuten tutkimustuloksetkin osoittavat. Lisäksi päätökset tulee usein harkita tapauskohtaisesti. Koska tietotyössä työntekijää ei yleensä voida perehdyttää kaikkiin mahdollisiin tilanteisiin, on tärkeää huolehtia siitä, että työntekijä tietää mistä hän voi tehokkaasti etsiä tietoa. Tulokset myös osoittavat, että työnteon kannalta on tärkeää, että työntekijä oppii selvittämään asioita ja tekemään itsenäisesti ratkaisuja tilanteeseen sopivissa rajoissa. Tämä vaatii syvällistä osaamista. Työntekijän tulee oppia ymmärtämään miksi ja millä perusteilla työvaihe tehdään. Tämä vähentää työntekijän tarvetta keskeyttää muita. Tutkimuksessa havaittiin lisäksi, että kokonais kuvan hahmottamista pidettiin onnistuneen työsuorituksen kannalta tärkeänä. Kokonais kuvan hahmottaminen helpotti työntekijää tunnistamaan oman työnsä kannalta oleelliset tekijät.

Tietotyössä työskentely ei ole usein selkeästi nähtävillä, eivätkä työn tulokset ole ilmeisiä (Nickols 2000, s. 4–5). Tutkimuksessa havaittiin, että tämän vuoksi uuden työntekijän voi olla vaikea hahmottaa työtehtävien sisältöä ja rajoja. Lisäksi tämä aiheuttaa haasteita oppimisen seuraamiselle sekä perehdyttäjän että perehdytettävän näkökulmasta. Tutkimuksessa havaittiin, että tietotyössä työntekijän voi olla aluksi vaikea nähdä omaa edistymistään ja suhteuttaa oppimistaan siihen, mitä hänen odotetaan oppivan. Oppimisen seuraamisen kannalta on tärkeää määritellä, mitä konkreettisia tavoitteita työntekijän oppimi-

selle asetetaan ja keskustella näistä työntekijän kanssa. Perehdytettäessä on myös mietittävä, miten uuden työntekijän oppimista seurataan juuri kyseiseen työtehtävään soveltuvalla tavalla.

5.7 Kehitysehdotukset

Tehokkaan tietotyöhön perehdytyksen edellytyksenä on hyvin suunniteltu ja toteutettu perehdytyskokonaisuus, jota arvioidaan ja kehitetään. Jotta kohdeyksiköiden perehdytyksessä voidaan saavuttaa alaluvussa 4.2.1 perehdytykselle asetetut tavoitteet ja perehdytyksestä saadaan mahdollisimman paljon hyötyä, on kohdeyrityksen perehdytystä kehitettävä entisestään. Tässä alaluvussa esitettyjen kehitysehdotusten avulla perehdyttämisen suunnitelmallisuus ja tehokkuus paranevat. Kattavan perehdytyskokonaisuuden avulla varmistetaan riittävät tiedot ja taidot työstä suoriutumiseksi tuottavasti ja laadukkaasti. Hyvän perehdytyksen avulla työntekijöiden itsevarmuus lisääntyy, oppiminen nopeutuu ja työn aloitus on työntekijälle mielekästä. Myös tarve keskeyttää muita vähenee, mikä parantaa tuottavuutta. Kuvaan 13 on koottu käytännön kehitysehdotuksia kohdeyritykselle.



Kuva 13. Kehitysehdotukset.

Ennen työntekijöiden työn aloitusta kohdeyrityksessä tulee miettiä, mitä tietoja ja taitoja työntekijä tarvitsee suoriutuakseen mielekkäästi ja tehokkaasti työtehtävistään. Arviointi- ja suunnitteluvaiheessa tulee kiinnittää huomiota seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä järjestelmiä työntekijä tarvitsee työssään?
- Mitkä ovat työn tärkeimmät prosessit ja miten ne jakautuvat osiin?
- Mitä eri työvaiheissa tulee tehdä ja ottaa huomioon?
- Mitkä ovat tärkeimmät sidosryhmät ja niiden tehtävät?

Oleellista on myös selvittää, minkälaiset lähtötiedot työntekijällä on. Tieto työntekijän lähtötiedoista tulee olla myös sillä henkilöllä, joka perehdytystä käytännössä toteuttaa, jotta perehdyttäjä osaa ottaa lähtötiedot huomioon perehdytyksessä ja perehdytys osataan aloittaa oikeista asioista. Perehdytyksen aikana on tärkeää varmistaa riittävät pohjatiedot työtehtävien suorittamisen näkökulmasta, jotta työntekijä voi suoriutua työstään laadukkaasti ja tuottavasti.

Kohdeyrityksessä on ennen uusien työntekijöiden työnaloitusta tärkeää suunnitella perehdytyksen toteutus käytännössä ja kehittää tarvittaessa luotua perehdytys suunnitelmaa. Perehdytys suunnitelmaan tulee sisällyttää aiempaa tarkemmin harkittu karkea aikataulusuunnitelma, jotta uusi työntekijä saa sopivassa määrin tietoa kerrallaan ja resursseja osataan varata riittävästi.

Koska perehdytykseen osallistuu tyypillisesti useampi henkilö, on perehdytys suunnitelman tekeminen ja erityisesti sen noudattaminen tärkeää. Eri asioiden perehdytyksen vastuunjaosta on selkeästi sovittava perehdyttäjien välillä ja seurattava sitä, mitä on jo perehdytetty, jotta perehdytys kokonaisuus pysyy hallinnassa. Perehdytys suunnitelmaa voidaan hyödyntää tarkistuslistana. Suositeltavaa on, että päävastuu perehdytyksestä on yhdellä henkilöllä, joka on jatkuvasti tietoinen perehdytyksen tilanteesta ja etenemisestä ja osaa tarvittaessa ohjata perehdytystä oikeaan suuntaan.

Kohdeyrityksen tapauksessa perehdytyksen kannalta on tärkeää varata riittävästi resursseja perehdytystä varten ja varmistaa, että perehdyttäjät ymmärtävät perehdytyksen merkityksen työn tehokkuuden näkökulmasta. Perehdytystä ei tule nähdä vain resursseja vievänä rasitteena, vaan perehdyttäjien tulee ymmärtää, että tehokkaasti ja kerralla hyvin läpiviedyn perehdytyksen avulla työntekijä suoriutuu nopeammin työtehtävistä itsenäisesti ja hänestä tulee nopeammin tuottava. Myös perehdyttäjät tarvitsevat perehdytystä ja opastusta perehdytykseen. Perehdyttäjien tulee olla tietoisia esimerkiksi perehdytys suunnitelmasta, käytössä olevista materiaaleista ja sovitusta perehdytys menetelmistä.

Kohdeyksiköissä tulee kiinnittää huomiota perehdytys menetelmien valintaan, jotta perehdyttäminen on tehokasta ja tukee työntekijän oppimista. Perehdytyksessä yhdisteltiin jo nyt onnistuneesti erilaisia perehdytys menetelmiä. Perehdytyksessä tulee kuitenkin aiempaa enemmän hyödyntää sellaisia perehdytys menetelmiä, joista työntekijälle jää materiaalia, jota voi myöhemmin käyttää muistin tukena. Esimerkiksi järjestelmien käytön perehdytyksessä voidaan hyödyntää olemassa olevia järjestelmä ohjeita yhdistettynä siihen, että uuden työntekijän kanssa käydään yhdessä läpi miten järjestelmää käytetään. Tarvittaessa voidaan käyttää myös esimerkiksi videopalavereita. Vaihtoehtoisesti järjestelmien kohdalla voidaan harkita esimerkiksi lyhyiden videoiden nauhoittamista perustoimintojen tekemisestä. Tutkimustulosten perusteella voidaan olettaa, että yksistään laajat järjestelmä- tai työohjeet eivät ole tehokas tapa perehdyttää esimerkiksi järjestelmien käyttöön.

Perehdytysmateriaalien kohdalla on hyvä miettiä, mistä asioista perehdytysmateriaalia tarvitaan ja minkälaisia perehdytysmateriaaleja on jo olemassa. Perehdytysmateriaalien tulee olla johdonmukaisia, yksiselitteisiä, selkeitä ja helposti ymmärrettäviä. Perehdytysmateriaalien kohdalla on tärkeää ottaa huomioon työntekijöiden lähtötiedot, jotta materiaalit ovat ymmärrettäviä. Yhteiset perehdytysmateriaalit auttavat lisäksi vähentämään ristiriitaisista ohjeista aiheutuvia ongelmia. Ristiriitaiset toimintatavat ja ohjeistukset havaittiin kohdeyksiköissä edelleen ongelmallisiksi. On hyvä arvioida, tulisiko kohdeyksikön sisällä toimintatapoja yhtenäistää ja kokeneempiakin työntekijöitä ohjeistaa toimimaan halutulla tavalla.

Kohdeyksiköissä on käytössä laaja työohjetietokanta, jota voidaan hyödyntää perehdytyksen tukena. On kuitenkin tärkeää arvioida, miten olemassa olevia työohjeita käytetään perehdytyksessä, sillä niitä ei sellaisenaan ole suunniteltu perehdytystarkoitukseen. Työohjeiden käyttäminen itseopiskelumateriaalina ei tutkimuksen perusteella useimmiten ole tehokasta eikä työntekijälle mielekästä, eivätkä ne korvaa sellaisenaan perehdytysmateriaaleja. Koska uusien työntekijöiden pohjatiedot ovat rajalliset, on tärkeää huolehtia siitä, että uusi työntekijä ymmärtää työohjeista halutut asiat ja pystyy hyödyntämään niitä työssään tarvitsemallaan tavalla. Työohjeiden hyödyntämistä voidaan tukea esimerkiksi käymällä ensin läpi työohjeen keskeisimpiä asioita yhdessä työntekijän kanssa. Työntekijälle on myös alussa hyvä osoittaa, mitkä ovat hänen työtehtäviensä kannalta keskeisimmät työohjeet, koska niiden tunnistaminen työn alkuvaiheessa voi olla hankalaa.

Kohdeyksiköissä tulee huolehtia aiempaa paremmin siitä, että perehdytettävä on oppinut perehdytettävät asiat. Oppimista tulee seurata suunnitelmallisesti ja ennalta sovitun mukaisesti. Myös asioiden kertaaminen perehdytyksen aikana on oppimisen kannalta tärkeää. Työntekijöiden itsenäistä kertaamista voidaan edesauttaa ajantasaisten ja yksiselitteisten perehdytysmateriaalien avulla.

Työtehtävien perehdytyksen lisäksi kohdeyksiköissä tulee huolehtia uusien työntekijöiden ryhmäytymisestä ja tutustumisesta oman tiimensä muihin työntekijöihin. Eri paikkakunnilla mahdollisesti samanaikaisesti aloittavien uusien työntekijöiden on hyödyllistä tutustua toisiinsa jo varhaisessa vaiheessa, jotta he voivat esimerkiksi saada toisiltaan vertaistukea ja neuvoja. Lisäksi työntekijöiden on tärkeää tutustua muihin yksikkönsä työntekijöihin sekä omassa toimipisteessään että muissa toimipisteissä. Tällöin uuden työntekijän on helpompi kysyä neuvoa myös muilta kuin osoitetulta perehdyttäjältä esimerkiksi tilanteissa, joissa perehdyttäjä ei ole tavoitettavissa. Tutustuminen toisiin uusiin työntekijöihin ja yksikön muihin työntekijöihin tekee työntekijöiden työnaloituksesta mielekkäämpää. Lisäksi työntekijä on hyvä tutustuttaa myös tärkeimpiin sidosryhmiin ja heidän rooleihinsa. Sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien tunteminen helpottaa hahmottamaan eri työtehtävien merkitystä myös sidosryhmien kannalta, mikä osaltaan tehostaa tarvittavaa yhteistyötä.

6. PÄÄTELMÄT

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa kohdeyrityksen perehdytyksen nykytilasta, luoda viitekehys tehokkaalle tietotyöhön perehdyttämiselle ja muodostaa kehitysehdotus kohdeyrityksen perehdyttämisen parantamista varten. Tässä luvussa arvioidaan tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista ja tutkimuksen onnistumista. Lisäksi esitellään tutkimuksen aikana esiin nousseita jatkotutkimusaiheita.

6.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Mitä erityispiirteitä tietotyö tuo perehdyttämiseen?

Tietotyö on luonteeltaan ennalta-arvaamatonta ja joustavaa ja se sisältää usein strukturoimattomia työvaiheita (Davenport 2008, s. 217). Lisäksi tietotyössä työskentely tapahtuu usein näkymättömästi eivätkä työn tulokset ole ilmeisiä (Nickols 2000, s. 4–5). Tietotyötä on monenlaista, ja eri työtehtävissä esimerkiksi työn monimutkaisuus ja keskinäisen riippuvuuden määrä vaihtelevat (kuva 3) (Davenport 2008, s. 219).

Tietotyön erityispiirteet luovat omat vaatimuksensa perehdyttämiselle. Tutkimustulokset osoittavat, että tietotyö tuo haasteita perehdytyksen suunnitteluun, aikataulutukseen ja toteutukseen. Perehdytys on suunniteltava siten, että se ottaa huomioon juuri kyseisen tietotyön piirteet. Koska työtehtävät ovat usein strukturoimattomia ja ennalta-arvaamattomia, vaatii se työntekijältä syvällistä osaamista. Työntekijän tulee oppia ymmärtämään miksi ja millä perusteilla työvaihe tehdään ja mistä hän saa tarvittaessa lisää tietoa. Koska tietotyössä työskentely ja työn tulokset eivät ole selkeästi nähtävillä, työntekijän voi olla vaikea hahmottaa työn sisältöä. Lisäksi sekä perehdytettävän että perehdyttäjän voi olla vaikea seurata oppimista. Oppimisen seuraamista varten on määriteltävä, miten oppimista voidaan seurata juuri kyseiseen työhön soveltuvalla tavalla.

Minkälaisena prosessina tietotyöhön perehdyttäminen kannattaa toteuttaa?

Tutkimuksessa muodostettiin empiiristen tulosten ja tarkastellun kirjallisuuden perusteella viitekehys tehokkaalle tietotyöhön perehdyttämiselle. Tähän alalukuun on koottu yhteenveto perehdytyksen tärkeimmistä elementeistä. Niitä on tarkasteltu tarkemmin alaluvussa 5.2. Tulosten ja kirjallisuuden perusteella perehdytys tulee toteuttaa kuvassa 6 esitetyn prosessin mukaisesti. Perehdytyksen tulee edetä tarpeiden määrittelystä suunnittelun kautta toteutukseen ja lopulta perehdytyksen arviointiin.

Perehdytys alkaa tarpeiden analysoinnista, jossa otetaan huomioon työntekijän pohjatiedot ja työssä tarvittavat tiedot ja taidot. Tämän jälkeen perehdytys suunnitellaan huolellisesti. Perehdytyksen suunnitteluvaiheessa tehdään perehdytys suunnitelma, joka sisältää

karkean aikataulun ja määritellään tarkoitukseen sopiva perehdytysprosessi ja -menetelmät. Suunnitteluvaiheessa tulee myös varata riittävästi resursseja perehdytystä varten ja tarvittaessa nimetä uudelle työntekijälle tutor. Jos perehdytykseen osallistuu useampi henkilö, on selkeän vastuunjaon tekeminen tärkeää.

Perehdytys tulee toteuttaa suunnitellusti, jotta siitä hyötyvät sekä perehdytettävä että työnantaja. Ennen työntekijän työnaloitusta on huolehdittava tarvittavien työvälineiden ja järjestelmäoikeuksien hankkimisesta. Kun työntekijälle perehdytetään asioita, on huolehdittava tiedon jaottelusta sopiviin osiin ja vältettävä ristiriitaisia tietoja. Oppimisen kannalta on myös tärkeää kerrata perehdytettyjä asioita ja varmistaa, että työntekijä on oppinut halutut asiat. Jotta työntekijä voi oppia työnsä tehokkaasti, on kaikki tarpeelliset työn osa-alueet perehdytettävä oppimisen kannalta sopivassa vaiheessa. Tutkimustulosten perusteella myös työyhteisöön ryhmäytymistä pidettiin työn tehokkaan oppimisen ja työn mielekkyyden kannalta tärkeänä. Perehdytyksestä on tärkeää kerätä myös palautetta, jotta sitä voidaan kehittää entisestään.

Minkälaisia menetelmiä ja materiaaleja tietotyöhön perehdyttämisessä kannattaa hyödyntää?

Perehdytysmenetelmien ja -materiaalien kohdalla on ensisijaisesti tärkeää arvioida miten ne soveltuvat kyseessä olevaan työhön ja kyseessä olevalle työntekijälle. Perehdytysmenetelmien ja materiaalien tulee olla motivoivia, mielekkäitä ja riittävän helposti ymmärrettävissä. Perehdytysmateriaalien kohdalla on huomioitava työntekijöiden pohjatiedot, jotta perehdytys alkaa sopivalta tasolta ja materiaalit ovat uudelle työntekijälle ymmärrettäviä.

Koska työelämä ja työtehtävät muuttuvat jatkuvasti ja työntekijät ovat erilaisia, on perehdytysmateriaalien ja -menetelmien oltava helposti muunneltavissa tarvetta vastaaviksi. Tehokkaan oppimisen kannalta on oleellista, että työntekijä voi myöhemmin palata perehdytysmateriaaliin ja käyttää sitä muistin tukena. Perehdytysmateriaaleja on tarkasteltu tarkemmin alaluvussa 5.3.

Erilaisten perehdytysmenetelmien yhdistäminen on usein perehdytyksen kannalta hyödyllistä. Perehdytysmenetelmää valittaessa tulee kiinnittää huomiota siihen, miten perehdytysmenetelmä soveltuu juuri kyseisen asian perehdyttämiseen. Perehdytysmenetelmien kohdalla on syytä arvioida miten paljon resursseja eri menetelmät vaativat, ja miten paljon resursseja on mahdollista käyttää perehdytykseen. Lisäksi työntekijöiden perehdytyksessä on hyvä tiedostaa erot muodollisten ja epämuodollisten perehdytysmenetelmien välillä, sillä aiempien tutkimusten perusteella muodollisia perehdytysmenetelmiä pidettiin epämuodollisia hyödyllisempinä (Klein et al. 2015, s. 280). Perehdytysmenetelmiä on tarkasteltu tarkemmin alaluvuissa 2.7 ja 5.4.

Miten perehdyttäjä voi toteuttaa tietotyöhön perehdyttämisen tehokkaasti?

Edellä esiin tuotujen seikkojen lisäksi tehokkaan tietotyöhön perehdytyksen edellytyksenä on ymmärrys siitä, mikä merkitys perehdytyksellä on tietotyössä. Perehdytys ei voi olla tehokasta, jos sen toteuttaminen on toisarvoista. Aiempien tutkimusten mukaan hyvä perehdytys vaikuttaa esimerkiksi työn laatuun ja tuottavuuteen, esimiesten ja työkavereiden perehdytykseen käyttämään aikaan, motivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Hyvän perehdytyksen tuomia hyötyjä ja huonon perehdytyksen haittoja on käsitelty tarkemmin alaluvussa 2.3.

6.2 Tutkimuksen tavoitteiden toteutuminen

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa kohdeyrityksen ja erityisesti rakentamisyksiköiden perehdytyksen nykytilasta, muodostaa viitekehys tehokasta tietotyön työtehtäviin perehdytystä varten ja tarjota kehitysehdotuksia kohdeyrityksen perehdyttämisen parantamiseksi. Perehdytystä tarkasteltiin nimenomaan työtehtäviin perehdyttämisen näkökulmasta. Tutkimus toi esiin sekä perehdyttäjien että perehdytettävien näkemyksiä kohdeyksiköiden perehdytyksen nykytilasta ja tältä osin tutkimuksessa päästiin tavoitteeseen. Aineistosta havaittiin, että kokemukset perehdytyksestä ja sen onnistumisesta vaihtelivat selkeästi yksiköiden sisällä sekä perehdyttäjien että perehdytettävien välillä.

Empiirisen tutkimuksen ja tarkastellun kirjallisuuden perusteella luotiin viitekehys tehokkaalle tietotyöhön perehdyttämislle. Viitekehys on käytännönläheinen ja sitä voidaan hyödyntää kohdeyksiköissä. Viitekehystä on mahdollista hyödyntää myös muiden tietotyötä tekevien henkilöiden perehdytyksessä. On kuitenkin tärkeää tiedostaa, että tietotyö on käsitteenä laaja ja voi sisältää hyvin erilaisia työtehtäviä, eikä tämän tutkimuksen tuloksia voida yleistää kaikkeen tietotyöhön. Tämän tutkimuksen laajuuden puitteissa onnistuttiin luomaan käyttökelpoinen viitekehys. Viitekehystä ei kuitenkaan voida pitää valmiina ja sen tarkempi testaaminen erityisesti erilaisissa ympäristöissä ja työtehtävissä voivat tuoda esiin uusia näkökulmia. Koska työelämä on jatkuvassa muutoksessa, viitekehysten jatkuva parantaminen on sen ajantasaisuuden ja toimivuuden kannalta tärkeää.

Tutkimuksen merkittävimpana kontribuutiona voidaan pitää tehokkaalle tietotyöhön perehdytykselle muodostettua viitekehystä. Tutkimuksessa onnistuttiin myös havaitsemaan tietotyön perehdytykselle tuomia erityispiirteitä. Nykypäivänä tietotyöntekijät ovat merkittävä osa työvoimasta, joten tietotyön tutkiminen on sekä yritysten että työntekijöiden näkökulmasta merkityksellistä. Erityisesti tietotyön työtehtäviin perehdyttämistä on aiemmin tutkittu vähäisesti. Tutkimuksessa tehdyt havainnot tehokkaan tietotyöhön perehdytyksen toteutuksesta ovat kuitenkin pitkälti yhteneviä aiemman, yleisesti perehdytystä käsittelevän kirjallisuuden kanssa.

6.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen tulosten luotettavuutta tulee arvioida tulosten reliabiliteetin ja validiteetin näkökulmasta. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta eli sitä, etteivät tutkimuksen tulokset ole sattumanvaraisia. Validiteetti taas tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata tarkoitettua asiaa. (Hirsjärvi et al. 2007, s. 226)

Tutkimuksen reliabiliteettiin voivat Robsonin (2002, s. 102) mukaan vaikuttaa tutkittavien tai tutkijoiden aiheuttamat vääristymät ja virheet. Tässä tutkimuksessa tutkimustuloksiin on voinut vaikuttaa tutkijan rooli kohdeyrityksessä. Tutkija toimi tutkimustyön ohessa tutkittavien kollegana, mikä on saattanut vaikuttaa tutkittavien vastauksiin sekä haastatteluissa että kyselyissä, ja tutkittavat ovat esimerkiksi saattaneet jättää asioita kertomatta. Lisäksi tällä on voinut olla vaikutusta tutkittavien käyttäytymiseen. Tutkimuksessa on tehty myös omaa havainnointia, jolloin saadaan esille myös sellaisia asioita, joita haastateltavat eivät halua tuoda esille. Vinoumien välttämiseksi tutkija teki tutkimustilanteissa selväksi, että hän toimii nimenomaan tutkijan roolissa ja esimerkiksi haastattelut ja kyselyvastaukset ovat luottamuksellisia. Tutkijan rooli kohdeyrityksessä on voinut vaikuttaa myös tutkijan tekemiin havaintoihin, tulkintoihin ja päätelmiin.

Tutkimus keskittyi kohdeyrityksessä kahteen yksikköön. Tästä johtuen tutkimuksen otanta oli pieni, mikä vaikuttaa tulosten luotettavuuteen. Pienessä otannassa yksilöiden väliset erot ja subjektiiviset näkemykset korostuvat eivätkä tutkimuksen tulokset välttämättä ole yleistettävissä. Tutkimuksen luotettavuutta olisi voitu parantaa kasvattamalla tutkimuksen otantaa, mutta tämä olisi vaatinut muutoksia tutkimuksen rajaukseen.

Tutkimusaineistoa kerättiin muun muassa haastattelujen ja kyselyiden kautta. Saaduista vastauksista havaittiin, etteivät kaikki vastaajat ymmärtäneet kysymyksiä tutkijan tarkoittamalla tavalla, eivätkä näin ollen vastanneet kysytyyn asiaan. Tämä vaikuttaa tutkimuksen validiteettiin. Kyselyn kysymystenasetteluun voitiin vaikuttaa kuitenkin vain jälkimmäisen kyselyn kohdalla ja vertailukelpoisen aineiston keräämiseksi ei kysymystenasetteluun haluttu tehdä merkittäviä muutoksia.

Tutkimustulosten luotettavuutta on pyritty parantamaan triangulaation avulla hyödyntämällä ja vertailemalla eri aineistonkeruumenetelmillä kerättyä aineistoa. Tutkimustulosten yleistettävyyteen on voinut vaikuttaa heikentävästi tutkimuksen toteutus yhdessä yrityksessä tietynlaisessa ympäristössä. Tutkimuksen kohdeyksiköissä tehtävä tietotyö on vain yksi tietotyön muoto. Tietotyö on käsitteenä laaja ja pitää sisällään hyvin erilaisia työtehtäviä.

6.4 Jatkotutkimusaiheita

Tietotyö on yrityksissä yhä merkittävämmässä roolissa, ja siten myös siihen perehdyttämisen merkitys on kasvanut. Tietotyöhön ja erityisesti sen työtehtäviin perehdyttämistä on kuitenkin tutkittu vähäisesti. Tämän tutkimuksen aikana nousi esiin mahdollisia jatkotutkimusaiheita, joita on esitelty tarkemmin alla.

Perehdytysmenetelmät ja -prosessit tietotyöhön perehdyttämisessä. Tutkimuksessa olisi mielekästä arvioida erilaisten perehdytysmenetelmien soveltuvuutta tietotyön työtehtäviin perehdyttämiseen. Tärkeää olisi myös tutkia, mitkä perehdytysmenetelmät tuottavat parhaita tuloksia työtehtäviin perehdyttämisessä. Tätä tavoitetta varten on kannattavaa tutkia tietotyön perehdytyksen nykytilaa työpaikoilla ja tuottaa tietoa käytössä olevista perehdytysmenetelmistä ja -prosesseista. Lisäksi voisi olla mielenkiintoista tarkastella onko työpaikoilla käytössä erilaiset menetelmät tietotyön ja tuotantotyön työtehtäviin perehdyttämiseen.

Muodostetun viitekehyksen testaaminen ja jatkokehittäminen laajemmalla otannalla. Tämä tutkimus keskittyi vain yhdentyypiseen tietotyöhön perehdyttämiseen yhdessä kohdeyrityksessä. Viitekehyksen yleistettävyyden ja luotettavuuden parantamiseksi sitä tulisi testata erityyppisissä tietotöissä, laajemmalla otannalla ja useammassa kohdeorganisaatiossa. Saatujen tutkimustulosten avulla viitekehystä olisi mahdollista muokata soveltuvaksi paremmin erilaisiin tietotyön motoihin.

Hyvällä perehdytyksellä saavutetut hyödyt tietotyössä. Jotta yrityksiä voidaan motivoida perehdyttämään henkilöstönsä tarkoituksenmukaisella tavalla, olisi mielekästä tutkia perehdytyksellä saavutettavia hyötyjä tietotyössä yrityksen näkökulmasta. Tutkimuksessa voidaan keskittyä tarkastelemaan perehdytyksen vaikutuksia esimerkiksi työn tuottavuuteen, tehokkuuteen ja laatuun.

LÄHTEET

Davenport, T.H. (2008). *Improving Knowledge Worker Performance*, Springer Berlin Heidelberg, Berlin, Heidelberg, Germany, pp. 215–235.

Denscombe, M. (2010). *The Good Research Guide: For Small-Scale Social Research Projects*, 4th ed., Open University Press, Berkshire, England, 373 p.

Dessler, G. (2011). *Human Resource Management*, 12th ed., Pearson Education, Inc., New Jersey, USA, 784 p.

Eskola, A. (1967). *Sosiologian tutkimusmenetelmät 2*, WSOY, Porvoo, Suomi, 379 s.

Hacker, C.A. (2004). *New Employee Orientation: Make It Pay Dividends for Years to Come*, *Information Systems Management*, Vol. 21(1), pp. 89–92.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*, 13. osin uud. laitos., Tammi, Helsinki, Suomi, 448 s.

Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*, 10.–11. painos, Sanoma Pro Oy, Helsinki, Suomi, 304 p.

Kjelin, E. & Kuusisto, P. (2003). *Tulokkaasta tuloksentekijäksi*, Talentum Mecia Oy, Helsinki, 280 p.

Klein, H.J., Polin, B. & Sutton, K.L. (2015). *Specific Onboarding Practices for the Socialization of New Employees*, *International Journal of Selection and Assessment*, Vol. 23(3), pp. 263–283.

Lawson, K. (2006). *New Employee Orientation Training*, Great Britain, Elsevier Ltd., 207 p.

Louis, M.R., Posner, B.Z. & Powell, G.N. (1983). *The availability and helpfulness of socialization practices*, *Personnel Psychology*, Vol. 36(4), pp. 857–866.

Nickols, F. (2000). "What is" in the World of Work and Working: Some Implications of the Shift to Knowledge Work, in: Cortada, J.W. & Woods, J.A. (ed.), *The Knowledge Management Yearbook 2000–2001*, Butterworth-Heinemann, USA, pp. 3–11.

Okkonen, J. (2004). *The use of performance measurement in knowledge work context*, e-Business Research Center, Research reports, Vol. 9, Tampere University of Technology, Tampere, Finland, 197 p.

Pentikäinen, L. (toim.). (2014). *Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen*, Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki, Suomi, 136 s.

- Penttinen, A. & Mäntynen, J., (2009), Työhön perehdyttäminen ja opastus: ennakoivaa työsuojelua, 2. painos, Työturvallisuuskeskus, Helsinki, Suomi, 8 s.
- Pyöriä, P., (2007). Tietotyön tutkimus – Kehitystrendejä ja tulevia haasteita, Teoksessa: Kasvio, A. & Tjäder, J. (toim.), Työ murroksessa, Työterveyslaitos, Helsinki, Suomi, s. 44–52
- Reinhardt, W., Schmidt, B., Sloep, P. & Drachsler, H. (2011). Knowledge Worker Roles and Actions – Results of Two Empirical Studies, *Knowledge & Process Management*, Vol. 18(3), pp. 150–174.
- Robbins, R.L. (2002). Orientation – Necessity Or Nightmare?, *Supervision*, Vol. 63(10), pp. 8.
- Robson, C. (2002). *Real World Research – A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*, 2nd ed., Blackwell Publishing, Oxford, UK, 599 p.
- Saks, A.M. (1994). Moderating effects of self-efficacy for the relationship between training method and anxiety and stress reactions of newcomers, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15(7), pp. 639–654.
- Sanders, A.N. & Kleiner, B.H. (2002). Orienting employees into new positions successfully, *Management Research News*, Vol. 25(3), pp. 82–89.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*, 5th ed., Prentice Hall, Harlow, 614 p.
- Srimannarayana, M. (2016). Designing New Employee Orientation Programs: An Empirical Study, *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 51(4), pp. 620–632.
- Tabvuma, V., Georgellis, Y. & Lange, T. (2015). Orientation Training and Job Satisfaction: A Sector and Gender Analysis, *Human Resource Management*, Vol. 54(2), pp. 303–321.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*, Tammi, Helsinki, 158 s p.
- Vartiainen, M., Teikari, V. & Pulkkis, A. (1989). *Psykologinen työnopetus*, Otakustantamo, Espoo, 159 p.
- Vehkalahti, K. (2008). *Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät*, Tammi, Helsinki, Suomi, 175 s.
- Yin, R.K. (2014). *Case study research: design and methods*, 5th ed., SAGE Publications, Inc., Los Angeles, USA, 282 p.

Zahrly, J. & Tosi, H. (1989). The differential effect of organizational induction process on early work role adjustment, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 10(1), pp. 59–74.

Östererg, M. (2005). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja*, Edita Prima Oy, Helsinki, Suomi, 286 s.

LIITE A: HAASTATTELURUNKO – PEREHDYTTÄJÄ

Liite poistettu julkisesta versiosta luottamuksellisuussyistä.

LIITE B: HAASTATTELURUNKO – PEREHDYTETTÄVÄ

Liite poistettu julkisesta versiosta luottamuksellisuussyistä.

LIITE C: KYSELYTUTKIMUKSEN KYSYMYKSET

Liite poistettu julkisesta versiosta luottamuksellisuussyistä.